



Tamkeen

Contract No. 294-C-00-00-00077-00

TAMKEEN Financial Management Training:
April 2004

Submitted to:
U.S. Agency for International Development/West Bank and Gaza

Submitted by:
Chemonics International Inc.

This publication was made possible through support provided by the U.S. Agency for International Development, under the terms of Award No. 294-C-00-00-00077-00. The opinions expressed herein are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the U.S. Agency for International Development.

Tamkeen
Financial Management Systems Workshop:
Admin-Financial Fundamentals & Beyond

Module 1
Lessons Learned—Findings from the
Tamkeen Grant Compliance Regimen

Module Purpose

Provide CSO financial officers and managers with an overview of workshop objectives and delivery.

Learning Objectives

1. Understand the origin and rationale for the workshop.
2. Be able to list and explain workshop objectives.
3. Understand how the workshop will be delivered and know basic procedures.

L.O. No. 1 – Origin and Rationale

➤ *What is the origin of the workshop?*

Tamkeen grant agreements specify grantee requirements for:

- Administrative and financial management systems
- Financial reporting
- Compliance with Tamkeen regulations and local laws and regulations, including cost principles

Origin continued ...

Grants specify that Tamkeen has the right to conduct:

- Voucher verifications
- Financial reviews
- Audits

Grant agreements specify that grantees must:

- Maintain financial records and supporting documents in auditable condition
- Documents must be readily accessible

Origin continued ...

- Tamkeen has conducted voucher verifications and financial reviews using its own staff, and has contracted for audits with independent, qualified auditors.
- Tamkeen has reviewed and analyzed the findings of these exercises and developed a list of administrative and financial subject areas that many CSOs have problems with.

What is the rationale of the workshop?

If the capacity of CSOs is strengthened in identified areas of weakness:

- CSOs can manage Tamkeen funds better.
- CSOs will receive better audit reports.
- CSO grant activities will have more impact, which means better results for beneficiaries.

Rationale continued ...

- CSOs can apply fundamentals to other donor sponsored activities, which means better results for beneficiaries.
- CSOs are better prepared to meet local legal requirements.
- CSOs will be one step closer to long term sustainability by efficiently and effectively managing scarce resources.

Key Learning Point

The knowledge, skills and attitudes of the workshop will benefit CSOs not only with the management of their Tamkeen grant, but with other donor awards, local legal requirements and general long term capacity building.

L.O. No. 2 – Workshop Objectives

➤ What are the objectives of the workshop?

Objective 1

Provide a contextual analysis of common financial problems and issues coming out of Tamkeen's audit and financial spot-check program, combined with a basic introduction to relevant USAID and US government regulations and generally accepted accounting principles (GAAP), upon which the Tamkeen grant program is based.

Objective 2

Provide grantees with an overview and understanding of the USAID audit process, with reinforcement of the linkage between the terms and conditions of the grant award and audit

Objective 3

Provide grantees with the knowledge and skills required to maintain and prepare financial statements that fairly present funds received and costs incurred in conformity with generally accepted accounting principles and US government regulations.

Objective 4

Provide grantees with the knowledge and skills required to design and operate internal controls that allow the grantee to record, process, summarize, and report financial data consistent with the assertions of management in the financial statements.

Objective 5

Provide grantees with the knowledge and skills required to comply with the terms and conditions of the grant agreements so as to remove doubt regarding the fair presentation of financial statements.

Objective 6

Provide grantees with the knowledge and skills required to plan grant technical activities and to build proper budgets that realistically reflect an analysis of the work and resource content of tasks and activities.

Key Learning Point

These objectives cannot be met by financial staff alone—

CSO managers must be active participants in and supporters of administrative and financial management capacity building if meaningful, long term results are to be achieved.

L.O. No. 3 – Delivery and Procedures

➤ How will the workshop be delivered?

- The workshop will be delivered over three days, with six contact hours per day.
- The workshop will be delivered by means of ten modules.

Modules

- Module 1: Lessons to be Learned: Findings from Tamkeen Grant Compliance Regimen (this module)
- Module 2: Grant Agreements and Audits: The Relationship
- Module 3: Internal Controls
- Module 4: Policies & Procedures: Their Importance, Use and Development
- Module 5: Cost Allowability
- Module 6: Support Documentation
- Module 7: Procurement
- Module 8: Funds Management
- Module 9: Work Plan, Task-based Budgeting
- Module 10: The Audit Process

How are modules structured?

- **Purpose** – A concise statement as to the capacity building result being sought.
- **Learning Objectives** – The knowledge, skills and attitudes required to achieve the module purpose.
- **Leading Questions** – Questions designed to relate material to real-life CSO management and compliance needs.

Module structure continued ...

- **Examples** – Sample situations and subjects used to highlight learning points based on actual Tamkeen grant management experience.
- **Key Learning Points** – Facts or concepts of particular importance to trainees in mastering material.
- **Exercises** – Questions or assignments designed to stimulate creative thinking, problem solving and application of concepts.

Procedures of the workshop?

- If you indicate your desire to attend the workshop, you should attend all modules on all three days.
- There will be time allotted for breaks; thus, phone calls should be handled at that time.
- Tamkeen staff has many tasks to take care; you should limit requests to those that are absolutely necessary and cannot wait until after the workshop.

Procedures continued ...

- Please be punctual for morning arrival and breaks.
- Please respect the rights of the trainer and your fellow trainees to communicate without interruption or side conversations.

Exercise

- Please take 15 minutes to take the pre-workshop knowledge, skills and attitude survey.
- You will be requested to take a similar survey at the conclusion of the workshop

Tamkeen
Financial Management Systems Workshop:
Admin-Financial Fundamentals & Beyond

Module 2
Grant Agreements & Audits:
The Relationship

Module Purpose

Provide grantees with an overview and understanding of the relationship between Tamkeen grant agreements and the agreed to requirement for audit.

Learning Objectives

1. Explain relationship between Tamkeen simplified grant agreement and audit system.
2. Identify principle USAID audit reference documents and explain their importance.

L.O. No. 1 – Grant-Audit Relationship

- What is the relationship between the Tamkeen grant format and auditing?
- Grant agreement contains 36 terms and conditions.
- No. 15 (Incorporated Documents) and No. 19 (Incorporation of Referenced Documents) brings compliance and guidance documents into the grant agreement.

Grant-audit relationship continued ...

- Applicable Tamkeen grant-related documents put in force by incorporation.
- Incorporated documents incorporate other documents.
- Incorporated documents at all levels have full authority.

The structure of the audit-related reference and regulatory documents is defined in four tiers of documents.

First Tier

Grant Agreement Terms and Conditions:

Item 15 – Incorporated Documents

Item 19 – Incorporation of Referenced Documents

Item 20 – Order of Precedence

Item 27 – Authorized Grant Disbursements

Item 28 – Financial Record Keeping & Reporting

Item 30 – Right of Inspection

Second Tier

**Items 15 & 19 integrate the Tamkeen
Simplified Grant Manual and
Supplement into the agreement.**

Third Tier

Section 3.1.2.C of the manual requires grantee compliance with:

OMB Circular A-110 sets forth standards for the administration of grants

OMB Circular A-122 provide cost principles for determining the allowability of grant costs

OMB Circular A-133 establishes auditing standards and requires audits be conducted in accord with 4th tier

Fourth Tier

USAID Guidelines for Financial Audits Contracted by Foreign Recipients (1998)

Comptroller General of the United States: Government Auditing Standards (1994)

Grant OMB Linkages

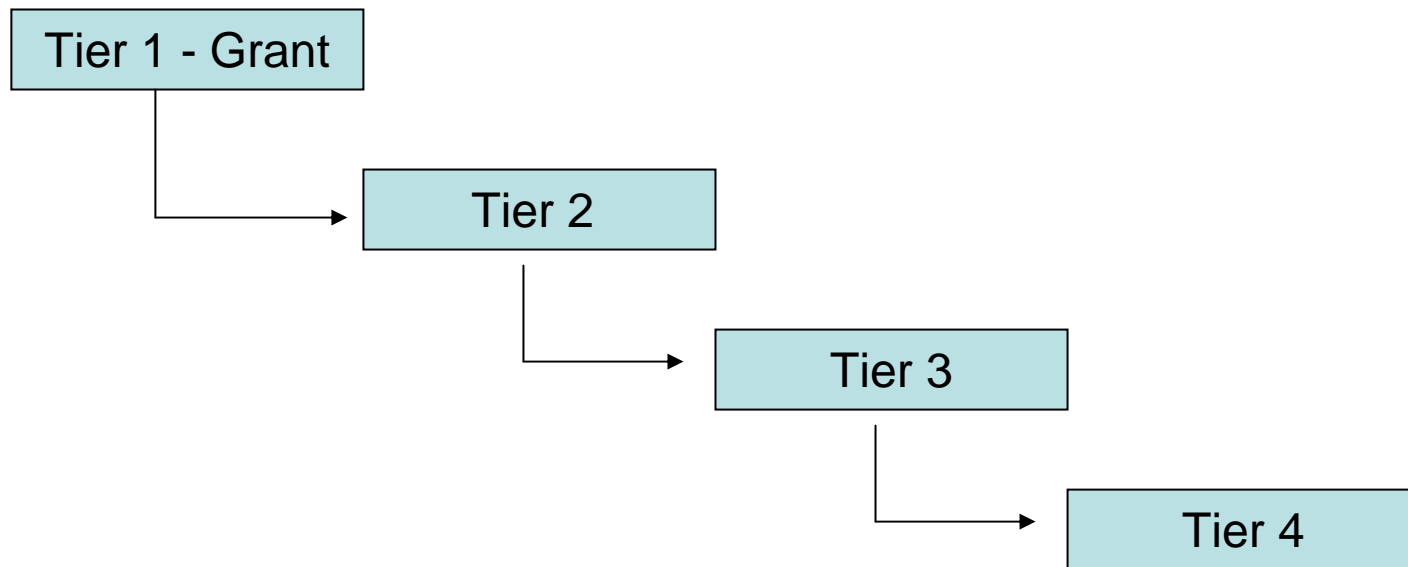
- Item 20 states the order of precedence (authority) in the unlikely case there is conflict of intent or interpretation between documents.
- Item 27 limits allowable costs to items in budget (relates to OMB A-122).
- Item 28 requires grantee to record, classify, report costs in segregated accounts and meet OMB A-110 standards for Financial and Program Management.
- Item 30 gives auditors unrestricted access to records, reports and supporting documentation (relates to OMB A-133).

Key Learning Point

**Most audit matters involve
multiple reference documents
often in different tiers.**

Exercise

Draw a box and line diagram of the four tiers showing the relationships of the audit documents.



L.O. No. 2 – Audit Reference Documents

➤ What are the principle audit reference documents?

The documents that define the grant-audit relationship under Learning Objective No. 1 also serve as the principle reference documents.

➤ What is the importance of each document?

- Grant agreement
- Grants manuals, etc.

Tamkeen Grant Agreement

- Defines relationship between grantee and Tamkeen.
- Contains 36 terms and conditions and incorporates documents.
- Includes budget—“roadmap” for activity financial management.
- Incorporates application, including implementation plan.

Key Learning Point

A grant agreement establishes the mutually agreed upon program, compliance, administrative and financial management relationships between Tamkeen and the grantee.

Grants Manual and Supplement

- Provide full explanation of process whereby Tamkeen
 - ✓ Requests, receives, reviews
 - ✓ Awards
 - ✓ Monitors and evaluates
 - ✓ Closes out grants.
- Also include-incorporate reference/regulatory documents (OMB Circulars).

Key Learning Point

**The manuals are your
primary reference source for
questions about Tamkeen grants
that start with who, when, where, how,
why (and why not), and how much?**

OMB Circulars

- The Foreign Assistance Act of 1961 authorizes the President to make grants and cooperative agreements.
- OMB is an agent of the President and its powers derive from Mr. Bush's authority to "take care that the laws be faithfully executed."
- OMB is the main source of U.S. government wide administrative requirements affecting grants.

The three important OMB Circulars

OMB Circular A-110: Uniform Administrative Requirements for Grants and Agreements with Institutions of Higher Education, Hospitals and other Nonprofit Organizations

OMB Circular A-122: Cost Principles for Nonprofit Organizations

OMB Circular A-133: Audits of States, Local Governments and Nonprofit Organizations

OMB A-110 covers

- Financial and Program Management
- Property Standards
- Procurement Standards
- Reports and Records
- Terminations and Enforcements

Auditors evaluate “internal control structure/policy and procedures” for the above.

OMB A-122 covers

- Allowable and unallowable costs for grants
- Provides standards for determining cost allowability.

Auditors apply the guidance of the circular to identify questioned costs.

OMB A-133 covers

- Policies, procedures, and standards auditors use
- Incorporates ...

USAID Guidelines for Financial Audits Contracted by Foreign Recipients (1998)

Comptroller General of the United States: Government Auditing Standards (1994)

Guidelines for Financial Audits

“... are for the use of independent auditors in performing grantee audits required by USAID [Tamkeen] agreements.”

Government Auditing Standards

“...contains standards for audits of government organizations, programs, activities, and functions, and of government assistance received by contractors, nonprofit organizations and other nongovernmental organizations.”

Key Learning Point

**For many audit issues,
you have to refer to multiple reference
sources to form a complete picture—
there is not one comprehensive
reference document!**

Tamkeen
Financial Management Systems Workshop:
Admin-Financial Fundamentals & Beyond

Module 3
Internal Controls

Module Purpose

Provide grantees with an understanding of the term internal controls and an overview of its 7 essential elements.

Learning Objectives

1. Explain term internal controls.
2. Identify and list the seven essential elements.
3. Describe the characteristics of each element and list indicators of achievement.

L.O. No. 1 – Internal Controls

➤ What does internal controls mean?

Internal controls is a process implemented by an organization's management to provide reasonable assurance that objectives for ...

- *Effective and efficient operations,*
- *Reliable financial reporting,*
- *And compliance with applicable terms, conditions and regulations ...*

... will be achieved.

Key Learning Point

Efficient means doing things the right way.

Effective means doing the right things.

L.O. No. 2 – Seven Essential Elements

- What are the seven essential elements of a good system of internal controls?
 - Competent personnel
 - Fixed responsibilities
 - Segregation of duties
 - Safeguards over assets
 - Reliable accounting system
 - Periodic reporting
 - Internal and external audit

Key Learning Point

The 7 elements can be thought of as 7 spokes in a wheel.

While the wheel can still turn if a spoke is missing, if two or more spokes are missing, the wheel will collapse, sooner or later.

The wheel turns best and longest with all 7 spokes securely in place!

L.O. No. 3 – Characteristics & Indicators

Element No. 1 – Competent Personnel

- Employees qualified and capable of doing the work are placed in positions which they can adequately fill.
- Employees are provided training commensurate with the requirements of their jobs.
- Employees are regularly evaluated and receive appropriate feedback on their performance.

Competent Personnel Indicators

- Financial management personnel have relevant educational backgrounds.
- Personnel have applicable financial management experience.
- Performance evaluations focus on performance of financial management duties and responsibilities.

Fixed Responsibilities

Approval levels and thresholds for exercising authority to commit, bind, contract, purchase, receive, accept, dispose of, and pay for goods or services are formally defined and established for specific positions and individuals.

Fixed Responsibilities Indicators

- Position descriptions clearly define responsibilities, lines of supervision (up and down), and limits of authority.
- All financial management position descriptions are in harmony.
- Positions descriptions conform to the organization chart.
- The duties and responsibilities are in harmony with written policies and procedures.

Segregation of Duties

The functions of ordering, receiving, accounting for, and paying for different goods or services are not concentrated in any one individual.

Segregation of Duties Indicators

- Position descriptions segregate duties.
- Policies and procedures restrict excessive concentration of duties.
- A code of ethics clearly defines conflicts of interest and related party transactions.
- Financial documents evidence processing, payment, review, and approval have been segregated within practical, effective limits.

Safeguards Over Assets

Safeguards over cash and other assets are in place to protect, preserve, or prevent their misuse.

Key Learning Point

Safeguards can be explained in two words—
controlled access!

Access can be directly controlled for....

- Bank accounts
- Cash box or safe
- Warehouses, inventory, and supplies
- Equipment such as vehicles, copiers, and computers

Access can be indirectly controlled for...

- Financial records
- Personnel files
- Programming documents

Cash Safeguard Indicators

- Commercial bank account is used.
- Clear written policies and procedures regarding authorization limitations for disbursements.
- Strict procedures for cash payments.
- Regular surprise cash counts performed using standard format cash reconciliation form.
- Bank statements reconciled monthly using a standard format reconciliation form.
- Cash and bank reconciliations are reviewed independent of the reviewers.

Key Learning Point

Safeguards over physical cash are very important because cash in hand is effectively impossible to trace once missing, it is easy to conceal and move, and theft can involve bodily harm.

Supply & Equipment Safeguard Indicators

- Receipt of all supplies, inventory, and equipment is documented.
- All supplies and inventory are issued against a requisition form.
- Monthly activity reports showing inflows and outflows (office supplies) or usage (phone/fax logs) are prepared.

Supply & Equipment Indicators

- A standard format equipment register is maintained.
- A 100% physical verification of the equipment register is undertaken annually.
- Surprise spot checks of the equipment register are conducted.
- Equipment is labeled.

Reliable Accounting System

Accounting events are recorded accurately, in a consistent and timely manner, using an approved chart of accounts that conforms to budget line items in the award (reference grant item 28).

Accounting System Indicators

- Revenues and expenses properly matched against each other.
- Reports, ledgers, and journals are transparent and safeguarded against loss, tampering, or destruction.
- Accounting system fully ensures all costs are allowable, allocable, reasonable, adequately supported, and reviewed and approved by management.

Periodic Reporting

At least monthly, management receives timely and accurate reports that are easy to understand that fully disclose the flow of funds through the organization/grant and the results of operations.

Periodic Reporting Indicators

- Reports conform to approved budget formats.
- Reports clearly present approved budget line items, expenditures to date, and balances remaining.
- Line item “burn rates” can be calculated easily.

Key Learning Point

While periodic reports are often a donor compliance requirement, they are also a valuable management tool—the information they report helps management make informed decisions.

Internal-External Audit

All activities of the organization are subject to internal and external review.

Audit Indicators

- Annual audit is performed by a competent, independent certified public accountant.
- Findings of independent internal audits are provided directly to management and the board of directors.
- All recommendations (internal and external) are closed in a timely, competent manner.

Exercise

Rank your organization's current capability and capacity (best = 1, weakest = 7) to achieve reasonable assurance for the 7 elements:

Elements	Rank
Competent personnel	_____
Fixed responsibilities	_____
Segregation of duties	_____
Safeguards over assets	_____
Reliable accounting system	_____
Periodic reporting	_____
Internal and external audit	_____

Tamkeen
Financial Management Systems Workshop:
Admin-Financial Fundamentals & Beyond

Module 4
Policies & Procedures
Importance, Use & Development

Module Purpose

Provide trainees with an understanding of the importance of policies and procedures in implementing internal controls.

Learning Objectives

1. Explain the importance of policies and procedure to assure compliance and as management tools.
2. Explain the uses of policies and procedures.
3. Develop policies and procedures by applying design criteria and a step-by-step approach.

L.O. No. 1 – Importance of P&Ps

- Why are policies and procedures important?

They are a primary tool for implementing internal controls with regard to compliance and efficient and effective management of grant activities.

Compliance Importance

By entering into a Tamkeen grant, your organization is subject to audit:

“Right of Inspection—The Grantee agrees that Tamkeen’s Agent (or his/her designated auditor) will have unrestricted access to all financial records, reports, and supporting documentation related to Tamkeen funds.”

Compliance continued ...

Tamkeen auditors are required to:

“Evaluate and obtain a sufficient understanding of the recipient’s [grantee’s] internal control structure related to Tamkeen-funded programs, assess control risk, and identify reportable conditions, including material internal control structure weakness.”

Compliance continued ...

Internal control structure is defined as:

“The policies and procedures established to provide reasonable assurance that specific organization objectives will be achieved.”

Policies and procedures are an important compliance requirement.

Management Importance

- Exactly what is the meaning of policy and procedure?

Policy = An organization's plan or course of action intended to influence and determine decisions, actions, and other matters.

Procedure = A way of doing something; a series of steps to an end.

A management policy and procedure is a course of action for systematically (step-by-step) implementing decisions and activities.

Exercise

Complete the sentence below using the terms performance and results.

“My organization uses policies and procedures to ...”

What do P&Ps offer management?

- Consistency – Actions are processed the same way, to the same standard each time.
- Scheduling – Actions are timely.
- Task Identification – Staff know who is responsible for what.
- Authority – Staff know the levels of authority and reporting (continued)

Management offered continued ...

- Transparency – Actions and decisions are open to review, comment, and question.
- Data Collection – Data are collected systematically.
- Documentation – Required supporting documentation is retained (continued)

Management offered continued ...

- Safeguarding – Assets are protected from waste, fraud, and abuse.
- Decision Making – Management can make better informed decisions.

Key Learning Point

Policies and procedures are performance management tools.

L.O. No. 2 – Uses of Policies & Procedures

- Do policies and procedures only apply to financial matters?

No, OMB Circular A-110 specifies grantee standards for:

- Financial Management **AND**
- Property (equipment, furniture, etc.)
- Procurement (administration)
- Reports and Records (documentation)
- Program Management (technical)

Key Learning Point

**Policies and procedures are
management tools
for all aspects of organizational
management.**

Can a P&P cover several topics?

- Yes, a P&P can cover several topics.
- Financial control often starts with administrative action.
- Administration and financial management are complementary.
- A P&P covering two or more control areas must do so in a harmonious, reinforcing manner.

Exercise

List the key considerations in preparing a policy and procedure directive for hiring workshop trainers.

Key considerations are:

Key Learning Point

Policy and procedure directives often address multiple management control needs, especially joint administration and finance actions.

L.O. No. 3 – Developing P&Ps

- What are the design criteria for developing policies and procedures?
 - If you want to *influence and determine decisions, actions, and other matters,*
 - Before you start developing the policy and procedure directive,
 - You must define a SMART control objective

A SMART control objective is:

S = Specific

M = Measurable

A = Achievable

R = Reliable

T = Timely

Example: Mobile phone P&P

- Specific = Control costs for donor financed mobile phones
- Measurable = Jawwal provides a periodic detailed log for each number and lists calls and charges
- Achievable = Staff understand work vs. business calls; agree that charges not associated with a work are non billable to grant

SMART continued ...

- Reliable = Jawwal logs are generated from computer database; staff responsible for identifying “work” numbers
- Timely = Logs are available by 5th working day each month; thus bills of collection can be prepared by 10th working day each month.

Exercise

Timesheets have a major impact on overall grant cost; apply SMART to developing a control objective for a timesheet policy and procedure directives you are considering.

Timesheet control objectives:

A P&P must be cost effective

The relationship between the implementation cost of the policy and procedure and the benefit derived must be reasonable.

Example

Allocating photocopying costs:

Approach A – Assign staff member to track/report copies made by different departments each month; allocate copier cost (paper toner, etc.) on per copy basis.

Approach B – Using a reasonable allocation method (comparative number of staff or size of budgets), establish fixed percentages for and allocate cost each month. Revalidate every six month.

Which approach is cheaper; which is the most accurate; which approach would you choose and why?

Key Learning Point

You can sacrifice accuracy in reporting if the reduction in implementation cost offsets the perceived gain in control.

Develop Standard P&P Template

- Ensures core control elements for each directive
- Staff can familiarize with the format and know where to find information.
- Policies and procedures have professional look.

Core Elements

- Title
- Control objective
- Applicability
- Procedures
- Responsibility & Authority
- Required Forms and or Formats
- Document Retention
- Other
- Date of Effect
- Distribution

Title

State the nature of the directive, e.g.,
Vehicle Control and Reporting.

Control Objective

- What do you want to control and why?
- If your objective relates to a compliance requirement, cite the source of compliance:

“In accordance with Tamkeen Grant Item No. 26 Grantee Bank Account, all Tamkeen funds will be wire transferred and received into our account at XYZ Bank, Account No. ABC.”

Control Objective continued ...

It is rare that your control objective will only be the achievement of a compliance requirement.

The vast majority of compliance requirements are based on sound, proven business best practices.

Example

Open and free competition is a Tamkeen compliance requirement that is based on premise that over the long term, U.S government funds achieve “best value” when open and free competition is used.

Thus, the control objective is best value procurement actions **NOT** regulatory compliance.

Applicability (scope)

- Who does the directive apply to?
- When does it apply?
- Where does it apply?
- Are there applicability exceptions, and if so, who has the authority to determine that?

Procedures

To an appropriate level present step-by-step tasks.

Responsibility & Authority

- State who has responsibility for actions.
- State who has authority to make decisions.

Key Learning Point

Responsibility and authority must be in reasonable balance; assigning responsibility for actions with no authority to make things happen almost always reduces the efficiency and effectiveness of the control, which means control cost increases.

Required Forms/Formats

- Attach and explain the use of required forms
- If documents must be processed in a standard format (New Times Roman, 12 point font, or in Excel only), state the requirement.

Document Retention

- Specify documents to be retained
- Specify where they are to be retained
- Specify who is responsible for safekeeping and handling.

Key Learning Point

Tamkeen (and most other donors) require that documents at time of audit be accessible and in auditable condition.

Other

Anything you feel you should add that does not fit neatly somewhere above.

Date of Effect

State the day-month-year that the directive goes into effect and duration.

“This policy and procedure directive is effective 25 March 2004 until further notice; this directive may only be revised or revoked by written notice from the Director.”

Distribution

Specify who the policy and procedure directive is distributed to.

Step-by-step approach for developing P&Ps

Step 1: Determine Universe of Compliance and Management Control

Step 2: Prioritize Your Policy and Procedure Needs

Step 3: Do “Buy-In” Exercise with Staff

Step 4: Prepare Prototype P&P Directive

Do it right ...

It is essential that you involve the right staff at the right time for the right topics at the right level of involvement as you develop policy and procedure.

Step 1: Universe of Compliance and Control

Compliance Review

- Review grant “front to back page” and incorporated documents.
- Identify all compliance requirements.
- Assess the specifics and determine applicability.
- Repeat above for other donors and local government regulations.

Performance Management Review

Management must identify its own policy and procedure requirements to manage work activity performance.

Example

Your approved Implementation Plan (Section III of Tamkeen grant application) lists major tasks. Tasks 2, 3 and 4 involve the design and development of a training workshop, subject to review and approval in accordance with Tamkeen Training Standards. Task 5 involves procurement of training and logistical services. Management must ensure that no procurement action is finalized until written approval is received. Management requires a policy and procedure to ensure that procurement is based on successful completion of technical tasks.

Summary of Control Requirements

Combine and categorize compliance and management control requirements.

OMB Circular A-110

- Financial Management
- Property
- Procurement
- Reports and Records
- Program Management

Breakdown Major Heading

Financial Management

- Revenues and expenditures
- Records and reports
- Control and accountability of funds, property and assets
- Budget: monitoring and reporting
- Cost Allowability
- Documentation

Output

A comprehensive universe of your organization's compliance and management control requirements.

Not as big a job as you think!

- Tamkeen compliance requirements (based on USAID's), and most major donor requirements, are very similar.
- Compliance requirements are based on commonly accepted good business practices.
- If you meet Tamkeen's compliance requirements, you should be covered for other donors **AND** following good business practices.

Example

- Tamkeen grants require “Accurate, current and complete disclosure of financial results.”
- Would it be reasonable to assume that most donors would require this?
- If you were using your own money in a private business, wouldn't you want to have policies and procedures working to protect your investment?

Key Learning Point

If you do not carefully review your donor agreements and all related documents, you cannot define your compliance universe.

Step 2: Prioritize P&P Needs

- What are your most urgent needs (30 days or less)?
- What must you address in the mid-term (31-60 days)?
- What would you like to take care of when time permits (61 days or more)?

3 Considerations for P&Ps:

1. Is my organization immediately vulnerable to:
 - Waste, fraud and abuse of assets?
 - A cost disallowance?
 - Substandard project implementation performance?
2. Can we develop and put into use a cost effective policy and procedure?
3. Do we have qualified staff available to work on this?

Output

Stratified priority list of policy and procedure needs:
30 days, 60 days and beyond.

Not all Requirements Immediate Concern

Some identified compliance requirements are non-applicable—don't worry about them.

Example

OMB Circular A-110 requires grantees to “maintain a system of contractor administration,” but you do not subcontract any work.

Thus, there is not a current need for compliance.

Non-applicable But Should Worry

Some compliance requirements are non-applicable to a Tamkeen grant, but maybe you should worry about them.

Example

OMB Circular A-110 requires grantees to “conduct physical inventory,” but your grant does not finance inventory **BUT** maybe you should conduct a physical inventory on your organization’s own inventory or another donor’s inventory.

Exercise

Identify your most urgent three:

30-day needs

60-day needs

When time permits needs.

Step 3: “Buy-In” with Key Staff

- Review each section of the template with staff.
- Discuss prioritized list of P&P requirements.
- Identify “cross-over” interdependencies and figure out how you can deal with them.

Example

You cannot perform a procurement cost analysis until after you have conducted open and free competition—

both are required by OMB Circular A-110 but competition must come first.

Prepare Stratified Production Plan

- See matrix example in trainee guide.
- Have staff commit to due dates.
- Output - Mutually shared/agreed to Policy and Procedure production plan

Step 4: Prepare Prototype P&P Directive

- Select P&P and prepare draft with your key staff.
- Have staff independently review and comment on it.
- Possibly involve outside sources.
- Refine based on feedback—use as a model.
- Output—Model policy and procedure directive.

Key Learning Point

**Involve your staff who will implement the policy and procedure directive;
seek out their honest feedback and listen to them.**

**A policy and procedure directive is simply a piece of paper;
staff turns the directive into “a course of action” using
a “series of steps.”**

Common mistakes

- A directive is developed to cover every conceivable situation.
- A directive collects and processes “TBU” data
- A policy and procedure directive is not followed

Common mistakes continued ...

- Build from the bottom-up, not the top-down.
- Never issue a directive until it has been thoroughly reviewed and refined.
- Policies and procedures become dated and obsolete but management does not revoke or revise.
- New directive counters an existing directive.

Key Learning Point

No matter how good a policy and procedure directive is, it is of no value if management overrides it.

Tamkeen
Financial Management Systems Workshop:
Admin-Financial Fundamentals & Beyond

Module 5
Cost Allowability

Module Purpose

Provide grantees with an understanding of Tamkeen's cost principles and guidance for determining cost allowability.

Learning Objectives

1. Explain the regulatory origin of Tamkeen's cost principles.
2. Explain the criteria for determining cost allowability.
3. List a sample of “selected items of cost”
4. Explain the relationship between the approved grant budget and cost allowability.

L.O. No. 1 – Origin of Cost Principles

➤ *What is the origin of Tamkeen cost principles?*

Tamkeen funding comes from USAID; as such, the applicable cost principles are set forth in:

Office of Management and Budget (OMB) Circular A-122: Cost Principles for Nonprofit Organizations

What are cost principles designed to do?

- Determine allowable costs.
- Ensure that Tamkeen bears its fair share of costs.
- Ensure that costs are consistent among similar organizations doing similar work.

What are they not designed to do?

- Dictate policies and procedures.
- Set financial limitations or rates.

L.O. No. 2 – Criteria for Cost Allowability

- What criteria must a Tamkeen cost meet?
 - Allowable
 - Reasonable
 - Allocable
 - Adequately supported
 - And reviewed and approved by management

To be allowable, a cost must ...

- Be *reasonable* for the performance of the grant and *allocable*.
- Conform to any limitations/exclusions in the grant.
- Be consistent with the organization's policies and procedures (continued)

Allowable continued ...

- Be accorded consistent treatment.
- Be in accordance with generally accepted accounting principles.
- Not be used to meet other cost-sharing requirements.
- Be adequately documented.

A reasonable cost is ...

- Ordinary or necessary.
- Processed at *arm's length* with sound business practices.
- Not a significant deviation from an organization's established practices and procedures.

Key Learning Point

Reasonable costs do not exceed what would be incurred by a prudent person under the prevailing circumstances.

Allocable costs ...

- Are incurred specifically for the grant and in accordance with the budget, that is, there is a cost objective.
- A cost objective is an identified grant activity or output directly related to the achievement of a result (continued).

Allocable continued ...

- Or benefit both the grant and other work and can be distributed in reasonable proportion in accordance with relative benefit received.
- And are treated consistently with other costs for the same purpose in like circumstances.

Key Learning Point

Allocable costs are charged to a cost objective on the basis of relative benefit received.

Costs are adequately supported by ...

- Original legible receipts, vouchers, purchase orders, contracts, delivery orders, timesheets, etc.
- That fully explain “who, when, where, why, how much, etc.”

Costs are reviewed and approved ...

- In a timely manner,
- By a designated official,
- With assigned authority and responsibility.

Key Learning Point

Cost allowability considerations also apply to grantee cost share contributions, whether it is funds from CSO sources or from 3rd party sources.

L.O. No. 3 – Selected Items of Cost

➤ How are the selected items presented?

- Alphabetical order starting with Advertising and ending with Trustees.
- 56 items listed.
- All items contain explanatory notes.
- A cost can be allowable under one condition but unallowable under another condition.
- To determine allowability you must read all the notes.

Compensation of Personal Services

- Current or accrued during period of grant.
- Salaries and wages, committee fees, incentive awards, fringe benefits, pension costs, location allowances, cost of living differentials, etc.
- May be direct or fringe benefits such as vacation, sick pay, holidays, etc.

Compensation continued ...

- Must be reasonable for the services rendered.
- Conform to the organization's established policy.
- Charges for salaries must be supported by documented, approved, after-the-fact payroll records.
- Time sheets must be signed by the employee and the supervisor.

Compensation continued ...

- Payroll must be processed at least monthly.
- Cost share salaries receive equal treatment.
- Compensation is usually unreasonable if it increases substantially as a result of the award.
- Compensation cannot include unallowable costs.

Key Learning Point

There are a lot of explanatory notes because payroll is usually the biggest item in a grant, and as such, Tamkeen [USAID] is very concerned that time and attendance is processed correctly.

Key Learning Point

Personal compensation (payroll) is always examined closely during audit.

Professional Service Costs

- Must be reasonable in relation to services.
- Not contingent upon recovery from the government.
- Circular offers variety of relevant factors to determine allowability.
- Must be supported by adequate contractual agreement including scope of work, estimated required time, rate of compensation, and termination provisions.

Examples of selected unallowable costs

- Bad debts and any related legal costs.
- Contingency reserves
- Contributions and donations
- Entertainment costs
- Fines and penalties
- Losses on other awards
- Preaward costs

Things to keep in mind

- If a cost item requires prior approval and is included in the budget, and the budget is approved, this constitutes approval of the cost.
- Prior approval is generally in writing.
- A grant can exclude a cost principle.

Keep in mind continued ...

- When doubt exists regarding the allowability or allocability of a cost, advance written approval should be sought.
- Not all allowable or unallowable costs are covered by the cost principles—they are not all-inclusive.
- An organization's established policies/procedures impact reasonableness.

L.O. No. 4 – Budgets & Cost Allowability

- What is the relationship between the approved grant budget and cost allowability?
 - During the grant application review process, the grantee submits an activity line item budget with budgetary notes.
 - Tamkeen reviews the budget and notes, often in conjunction with the grantee (continued).

Budget-cost allowability continued ...

- Tamkeen performs an assessment of allowability in terms of cost categories (items of cost) and proposed amounts and rates.
- Once approved, Tamkeen requires the grantee to incur costs in accordance with the budget and the budgetary notes (continued).

Budget-cost allowability continued ...

- If the grantee exceeds an approved cost category, then the grantee is liable for the over expenditure.
- If the grantee does not spend the full approved cost category amount, then the grantee must inform Tamkeen regarding the amount of under expenditure and request guidance for reallocation or refund of the under expended amount.

Key Learning Point

Under no circumstances should a grantee consider unexpended grant funds as being available for reallocation or retention—all unexpended funds are the property of Tamkeen and subject to its disposition and/or refund instruction.

Key Learning Point

If there are issues with your budget in terms or overspending, under spending or a need for line item adjustment, contact Tamkeen immediately and seek guidance—ignoring the issue will not resolve the issue.

Exercise

List the person in your organization who has responsibility for cost allowability.

Explain why he/she is qualified to do this.

Describe how this responsibility is documented.

Explain how you can address any existing deficiencies in your cost allowability review process.

Key Learning Point

At time of audit, your organization's management must represent (state) that all financial statements fairly present all incurred costs.

Ultimately, management is accountable for cost allowability

Tamkeen
Financial Management Systems Workshop:
Admin-Financial Fundamentals & Beyond

Module 6
Support Documentation

Module Purpose

Provide grantees with comprehensive understanding of support documentation, its application with policies and procedures, and its audit importance.

Learning Objectives

1. Comprehensively define the term support documentation.
2. Explain how support documentation applies to policies and procedures.
3. Prepare comprehensive support documentation for audit review.
4. Setup a good filing system for retaining support documents.

L.O. No. 1 – Comprehensive Doc's

➤ What is meant by comprehensive support documentation?

A support document is a:

- Receipt, voucher, contract, report, manifest, bill of lading or any other document ...
- That answers who, when, where, why, how much ...
- For a transaction or series (process) of related transactions.

**A single transaction,
such as buying 25 liters of gasoline,
can be covered by one support
document—
a payment receipt from the gas station
on its pre-printed form that states how
much gasoline was bought, on what
date, and for what amount.**

Many grants activities require ...

- A series of transactions (process),
- That are related and often sequential,
- Yet each transaction requires support documentation.

Procuring a workshop may require ...

- Implementation plan with workshop included
- Budget line item for workshop
- Workshop specifications
- Evaluation criteria
- Request for proposals
- Evaluation memorandum (continued)

Workshop continued ...

- Price analysis
- Contract
- Work orders
- Deliverables and acceptance reports
- Trainee attendance sheets
- Invoices
- Payment receipts
- Completion report

Another way to think of this is ...

If you provided an auditor with the training company's invoice and a payment receipt for the third of five deliveries of a workshop,

Would the auditor be able to determine whether or not the payment was an allowable expense?

Comprehensive means ...

An auditor can view a single transaction in the context of a package of related supporting documents ...

And be able, with reasonable assurance, assess cost allowability in accordance with Tamkeen cost principles.

Key Learning Point

Comprehensive support documentation also facilitates management's ability to make informed technical decisions.

L.O. No. 2 – P&P Application

- **How does support documentation relate to policies and procedures?**

Tamkeen, donors, and businesses use support documentation as a primary control and resource safeguard mechanism.

Documentation assures management

- That policies and procedures are being followed as designed,
- Responsibilities and authorities are being performed as intended,
- And there is historical record to vouch for the soundness of management's decisions.

How P&Ps use support documentation?

A policy and procedure can either:

- Require that support documentation be obtained (e.g., a receipt for all cash payments).
- Or that a specially designed processing document be used (e.g., a vehicle control log).

In both cases, the document answers who, when, where, how much, etc.

Key Learning Point

If your policy and procedure directive specifies a specific support document be used, and you don't, an otherwise allowable cost becomes questioned because it is not adequately supported per your own regulations.

P&P forms/templates should capture:

- Data required to determine cost allowability,
- Data for informed decision-making,
- Data for monitoring, evaluation or other needs to unique to the grant activity,
- But always at the minimal required level.

Key Learning Point

Data collection, processing and retention are not free—it costs money.

Make sure you are not collecting TBU data ... true but useless!

L.O. No. 3 – Audit Documentation

- **How can we prepare comprehensive support documentation for audit review?**

You should think in terms of single and process transactions.

Single Transactions

For each transaction represented on the FAS, verify that the support document(s) shows clearly that the cost is:

- Reasonable for the performance of the grant.
- Allocable to the grant.
- Conforms to any limitations/exclusions in the grant.

Shows clearly continued ...

- Consistent with the organization's policies and procedures.
- Accorded consistent treatment.
- In accordance with generally accepted accounting principles.

Process Transactions

For each single transaction, determine if it is related to a series of transactions, such as ...

- Procurement action to buy a training workshop.
- Ongoing relationship with a service provider.
- A standing relation with a vendor.

If a single transaction is part of process, you need to either assemble or reference other documentation required to determine cost allowability.

Key Learning Point

Auditors refer to a series of related support documents as being part of an audit trail—in other words, a financial path that they can follow from the start to finish for a process.

Examples for salary payments

- Policy and procedure directives regarding personnel matters
- Position description
- Evidence of competition in recruitment (newspaper advertisement)
- Appointment letter
- Annual performance evaluation
- Annual and sick leave application forms
- Notification of salary increase
- Duly completed after-the-fact timesheets certified by employee and approved by supervisor

Examples for vehicle rental

- Specifications for the type of vehicle required and payment basis
- Three or more written offers
- Rental agreement representing a sound and complete contract
- Vehicle use logs
- Policy and procedure for vehicle use and control
- Detailed invoice (dates, total distance, destinations, etc.)
- Payment receipt

Exercise

Your seminar is to begin in 60 minutes and you have just found out that the three vans you rented yesterday to move attendees to the conference hall are held at a checkpoint. Two blocks away is a taxi stand with vans available for immediate rent on a “cash only” basis. What do you do to make sure your attendees arrive on time but also protect your organization against a questioned cost?

Exercise

List the key process support documents for a consultant who was hired to do a study over a three month period; has submitted the final deliverable; and has submitted an invoice for his final progress payment.

What can I do if there is no way we can get a good supporting document for a transaction?

Prepare a memo that:

- Answers who, when, where, why, how much, etc.
- Explains why you could not get a supporting document.
- Sign it and have it countersigned by your supervisor, or if need be, a board member.
- Attach it to the disbursement memo.

Key Learning Point

Any supporting document is better than no supporting document.

Unsupported costs are automatically questioned costs.

Key Learning Point

Support documentation is accessible if it is physically attached to a disbursement memo OR there is a clear, easily to understand instruction on the memo as to where a person can find a copy of the document.

What should I do ...

...if I know a cost will be questioned because of weak or incomplete support documentation?

Prepare a memo that:

- Explains the circumstances.
- Specifically addresses issues that might result in the cost being questioned.
- And if possible, include third party verification.

L.O. No. 4 – Filing System Fundamentals

- What are the elements of good filing system for retaining support documents?

Master filing list:

- Logical for your operations (balanced between too few and too many files).
- Can accommodate change and expansion.
- “date stamp” the list every time it is changed.

Basics of filing ...

- Use proper file folders or binders—don't let papers be loose.
- Management should periodically personally retrieve documents to verify ease of document location and access.
- File cabinets or shelves should be in a secure location.
- High value or confidential documents should be kept in a secure, restricted access location

Coding and filing

- Designate a staff person with primary coding and filing responsibility.
- Code and file in the same place and manner on a periodic basis.
- Cross-train other staff to code and file.

On a routine basis, rework your files

- Delete “empty files”
- Split excessively large, cumbersome files.
- Consolidate related files.

P&P directive must be prepared that:

- Addresses the above.
- Identifies who has access to which files and on what basis.

Tamkeen
Financial Management Systems Workshop:
Admin-Financial Fundamentals & Beyond

Module 7
Procurement

Module Purpose

Provide grantees with an understanding of Tamkeen's procurement regulations and practical application guidance.

Learning Objectives

1. Explain the regulatory origin of Tamkeen's procurement regulations.
2. Describe basic Tamkeen procurement regulations.
3. Use a four-step approach to plan procurement and apply thresholds.

L.O. No. 1 – Origin Procurement Regulations

➤ What is the origin of Tamkeen procurement regulations?

Tamkeen funding comes from USAID; as such, the applicable procurement regulations are set forth in:

Office of Management and Budget (OMB) Circular A-110: Uniform Administrative Requirements for Grants, under Subpart C, Procurement Standards

Additional procurement regulations are:

- Eligibility Rules for Goods and Services
- Local Cost Financing
- Ocean Shipment of Goods
- Air Travel and Transportation
- Marking

These regulations do apply to USAID-funded grants but are outside of the scope of this workshop.

L.O. No. 2 – Procurement Regulations

➤ What are the Tamkeen procurement regulations?

A grantee must have written procurement policies and procedures.

Key Learning Point

The step-by-step approach presented in Module 4, Learning Objective 3, should be used to develop procurement policies and procedures.

Procurement regulations continued ...

A grantee must have written standards of conduct governing the performance of employees engaged in procurement.

For example:

- Procurement personnel should process actions at “arm’s length” with vendors, contractors, etc.
- Procurement personnel should act in a prudent manner

Procurement regulations continued ...

A grantee must have a policy that prohibits an employee from being involved in procurement if a real or apparent conflict of interest is involved.

“A conflict of interest would arise when the employee or any member of his/her immediate family, his or her partner, or an organizations which employs or is about to employ any of the parties indicated herein, has a financial or other interest in the firm selected for award.”

Key Learning Point

**Note the use of the term apparent:
this means that if an outside party could
reasonably perceive that a conflict of interest
was occurring, you probably have an
apparent conflict of interest.**

Exercise

Your grant provides funds to purchase a specialized workshop on XYZ. Your uncle works at the company that is the acknowledged leader in providing XYZ.

Would there be an apparent conflict of interest if your organization requested your uncle's company to submit a proposal?

What could you do to eliminate that apparent conflict of interest?

Procurement regulations continued ...

A grantee conducts procurement, to the maximum extent practical, with open and free competition.

- Open and free competition is the foundation of USAID procurement.
- Competition is not free—it costs money to conduct competition.

Open and free continued ...

- The grantee is seeking best value, price and other factors considered.
- The general rule is that estimated cost of competition should not exceed a reasonable assumption of gain in best value resulting from competition.

Key Learning Point

**For virtually all procurement actions,
a practical level of competition is
achievable and mandatory.**

Procurement regulations continued ...

A grantee solicitation (for either goods or services) provides clear and accurate description of requirements, evaluation criteria, etc.

- Specifications for equipment should be based on minimum acceptable performance standards or essential design characteristics—not on style, color, preferred brand name, etc.
- Service should be specified in term of outputs and deliverables—not days or hours of work.

Clear and accurate continued ...

- Factors such as product availability, delivery schedule, point of delivery, training, warranties, etc. should be specified.
- Criteria for selection and the relative weighting of each criterion must be stated (e.g., technical offer 70%, price 30%).

Procurement regulations continued ...

A grantee only contracts with responsible contractors (vendor) that perform successfully.

- A responsible contractor has an established place of business and regular hours of operation.
- A responsible contractor is legally registered with local authorities.

Responsible contractors continued ...

- A responsible contractor has a mailing address, telephone, fax, email address.
- A responsible contractor has a bank account at a recognized commercial bank.

Key Learning Point

Responsible contractors have good reputations and can provide three or more references—always, always, always check references.

Procurement regulations continued ...

A grantee uses appropriate procurement instruments that promote the best interests of the project:

- An Invitation for Bid (IFB) is used when the award will go to the responsible vendor with a responsive bid that meets all minimum requirements at the lowest price.
- IFBs are used mainly with goods (e.g., cement, reams of paper).

Procurement instruments continued ...

- A Request for Proposal (RFP) is used when the grantee wants the right to negotiate technical and administrative factors, and price is one of several selection criteria.
- RFPS are used mainly with services (e.g., training workshop design and delivery).

Procurement regulations continued ...

A grantee does a cost/price analysis and documents the file.

“... price analysis is the process of examining and evaluating a price without looking at the estimated cost elements ...”

“... cost analysis is the element-by-element [line items] examination of price ...”

Cost/price analysis continued ...

- A grantee should seek a fair price from a vendor—a price at which the grantee receives the goods and/or services in accordance with specifications and the vendor recovers costs and a reasonable profit.
- A grantee should always enter into a procurement action with a price objective in mind (informed “guesstimate” as to overall final price) and be very cautious of any offer that is exceedingly high or low with respect to the price objective.

Cost/price analysis continued ...

A price/cost analysis does not have to be complicated;

but it does have to clearly support the selection of the successful contractor or vendor in accordance with evaluation criteria, be in written form, and on file.

Key Learning Point

Best value does not always mean lowest price!

The proven test one can apply when selecting for best value is:

**If it was your personal money being used,
which vendor would you select for best
value?**

Procurement regulations continued ...

A grantee's procurement files are thorough and complete.

- Specifications
- List of vendors contacted
- Solicitation (IFBs, RFP)
- Evaluation summary memo and price/cost analysis
- Contract, purchase order, letter of agreement
- Related correspondence, such as approvals

Procurement regulations continued ...

A grantee maintains a system for contractor administration.

Policies and procedures that ensure that the contractor or vendor:

- Delivers the goods or services on time*,
- In accordance with specifications*,
- In accordance with terms and conditions*,
- At the agreed price*,
- And proper support documentation is processed (e.g., for payment) and filed*.

Procurement regulations continued ...

A grantee uses a contract that defines a sound and complete agreement and contains provisions for legal remedies and/or termination by the grantee.

- A sound and complete agreement ensures that you achieve the above*.
- Contractor or vendor non-performance can adversely impact a grant, often severely.

Sound and complete continued ...

- Legal remedies are often time consuming, costly and cumbersome.
- Every contract should have an “escape” clause that permits the grantee to terminate in a rapid manner with minimal or no loss.

Key Learning Point

**Contracting risk rises dramatically when funds are advanced—
after-the-fact payment for successful delivery of goods and services minimizes risk and maximizes grantee control.**

L.O. No. 3 – 4-Step Approach and Thresholds

➤ What is a 4-step approach to procurement planning and implementation?

Step 1: Specifications

Step 2: Competition

Step 3: Selection

Step 4: Negotiation, Acceptance & Documentation

Step 1: Specifications

- Determine precisely what you need (not want) to procure.
- Prepare written specifications that address all considerations (e.g., delivery schedule, installation, warranties, training).
- Develop written evaluation criteria that address your specifications.

Key Learning Point

Maximum cost-benefit in the procurement process is achieved by developing good specifications—upfront time and effort in developing specifications pays off in multiples during competition, selection, negotiation and implementation.

Step 2: Competition

- Determine the appropriate level of competition (see threshold tables below).
- If required, prepare solicitation document (IFB or RFP) that clearly instructs all vendors/contractors regarding bid or proposal requirements and procedures.
- If required, prepare a list of responsible vendors/contractors for solicitation distribution (in most cases, three or more).

Step 2 continued ...

- Distribute solicitation (with specifications) and document procurement file with names.
- Receive bids and/or proposals in accordance with solicitation instructions

Step 3: Selection

- For IFBs, open bids and rank responsive bids by offered price.
- For RFPs, open and technically evaluate proposals using stated criteria.
- For RFPS, perform price or cost analysis and document.
- For RFPs, merge price/cost analysis and technical evaluation and rank proposals.

Step 4: Negotiation, Acceptance & Doc

- For IFBs, negotiate (accept) lowest, responsive offer from responsible bidder.
- Issue sound and complete contract, purchase order, letter of agreement to selected bidder.
- For RFP-based procurement actions, closure is by means of negotiation.

Step 4 continued ...

- For more complex procurements, there may be need to reach agreement on such items as payment, deliverables and delivery terms—these need to be negotiated and specified in a subcontract.
- In all cases, a procurement action is closed by mutual acceptance, whether it is a purchase order, letter of agreement, subcontract, or payment of vendor invoice.

Step 4 continued ...

All transactions require supporting documentation—for large value procurement, this could consist of an entire package of documents including:

- Specifications
- IFB or RFP
- Evaluation summary memo describing the rationale for selection
- Cost/price analysis
- Purchase order, contract or letter of agreement
- Commercial invoices

Key Learning Point

**The better the specifications, the less there is to negotiate—
requirements are clear and complete, the bid/proposal presents the contractor's plan for achieving specifications at the offered price.**

Procurement thresholds and application

- Work input should vary with the size and importance of a procurement action.
- Thresholds provide the grantee with a system for calibrating and controlling work input.
- Thresholds are established in written procurement policy and procedure.
- See trainee guide for tables

Exercise

List the primary specification topics for a three-day, ten module workshop on “XYZ” topic that will be delivered 6 times at 3 different sites.

Tamkeen
Financial Management Systems Workshop:
Admin-Financial Fundamentals & Beyond

Module 8
Funds Management

Module Purpose

Provide grantees with an understanding of the term funds management and a presentation of generally accepted good practices.

Learning Objectives

1. Explain the term funds management.
2. Describe generally accepted good funds management practices.
3. List management due diligence focus areas.

L.O. No. 1 – Funds Management

➤ What does funds management mean?

Policies and procedures to ensure that funds are used:

- Efficiently and effectively,
- For intended purposes
- In compliance with laws and regulations,
- And safeguarded from waste, fraud and abuse.

L.O. No. 2 – Good Practices

➤ **What are the generally accepted good funds management practices your organization should consider?**

- Basis of accounting
- Bank account
- Petty cash
- Books of account
- Cash receipt controls
- Payment controls
- Cost allocation controls

Basis of Accounting

An organization should determine whether it will maintain its books on a cash or accrual basis.

- Accrual basis of accounting: Recording revenue in the period in which it is earned and recording expenses in the period in which they are incurred.
- Cash basis of accounting: Revenue is recorded when received in cash and expenses are recorded in the period in which cash payment is made.

Key Learning Point

Most Tamkeen grantees account for funds on a cash basis.

Bank Account

- Separate bank account or sub-account for each Tamkeen award.
- Board of directors authorizes opening and closing of bank account.
- Grant-related expenditures must be authorized by management.
- At the end of each month, a bank reconciliation must be completed.
- Bank reconciliations are prepared by someone independent of all cash disbursements functions.

Key Learning Point

The bank reconciliation must be reviewed, verified as correct and approved by management in a timely manner.

Petty Cash

- Imprest petty cash fund is used.
- Held in a safe or strong box.
- Petty cash account controlled by a single person (petty cashier) authorized by management.
- Expenditures routinely reviewed by management to maintain proper segregation of duties.

Books of Account

- Books must track each Tamkeen award separately and transparently.
- Cash book should be maintained.
- If system is working correctly, you should be able to ...
 - Trace from the cash book to the general ledger control account for cash,
 - And then to individual expenditure accounts such as payroll expense, rent expense, etc.

Cash Receipt Controls

- Receipts recorded in cash book.
- Wire transfers entered upon receipt and supported by wire transfer advices.
- Cash book is reconciled monthly with a cash transfer statement (or equivalent) based on a compilation of all received funds, donor and otherwise.
- “For deposit only into bank account name and number” is placed on all checks when received.

Payment Controls

- Directors authorizes all bank accounts and signatories.
- Invoices approved for payment by designated management official.
- Vendor invoices recalculated prior payment.
- Functions of approving vendor invoices, preparing and processing payment orders, signing payment orders, and maintaining cash disbursement records must be segregated to the greatest practical extent.

Payment Controls continued ...

- Payment orders signed only when supported by approved invoices — never signed in advance.
- Payment order signatories compare data on supporting documents to payment orders.
- Payment order signatories verify appropriate approvals on supporting documents before signing.

Key Learning Point

Under no circumstances can payment processing, approval, and signatory functions be held by one person.

Cost Allocation Controls

- A policy documents rationale and method to allocate expenses among donors, grants, contracts, line items, and/or objectives.
- Responsibility of allocating costs is noted in employee's position description.
- Periodically, rationale and method of allocating costs is revisited to determine fairness and practicality.

Key Learning Point

Cost allocations are reviewed, verified and approved by management on a timely basis.

L.O. No. 3 – Management Due Diligence

- **What are the due diligence focus areas management should be aware of?**

Good funds management dictates that management must ...

- Verify format and frequency of Tamkeen reporting.
- Verify expenditures are correctly and transparently coded and reported in terms of budget line item categories authorized in the grant.

Good funds management continued...

- Perform monthly analysis of line item expenses compared to approved budget line item ceilings (commonly called a “burn rate” analysis).
- Obtain explanations for significant or unusual fluctuations in expense or revenue account balances from preceding periods, and/or from budgeted amounts.

Management should be concerned ...

- About related-party transactions and conflicts of interest, particularly contracting for professional services and consultancy contracts.
- That all management salaries and directors' fees have been authorized by the board of directors or senior management, and have been documented.

Exercise

You are the newly-hired director of a small civil society organization. It comes to your attention that the office bookkeeper maintains the petty cash account; processes all bank-related transactions; prepares all payments; and prepares all financial reports. The bookkeeper has worked for the organization since its start over six years ago, and to date, there has never been an instance of misuse of funds.

- What should you consider?
- Do you need to take action to safeguard Tamkeen funds from waste, fraud and abuse in a cost effective manner?
- If so, what actions are appropriate?

Tamkeen
Financial Management Systems Workshop:
Admin-Financial Fundamentals & Beyond

Module 9
Task-based Budgeting

Module Purpose

Provide grantees with an understanding of task-based budgeting and budget monitoring and reporting implications.

Learning Objectives

1. Explain the purpose of a grant budget.
2. Apply guidelines for building a task-based budget.
3. Recognize and manage the implications of budget deviations.

L.O. No. 1 – Grant Budget Purpose

- What is purpose of the grant budget?

“The budget plan is the financial expression of the project or program as approved during the award process ... It shall be related to performance evaluation purposes whenever appropriate.” (CFR 226.25.a)

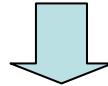
CFR quote expresses two key concepts:

1st – Budget built from work plan—work plan is developed first.

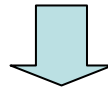
2nd – Direct relationship between activities (results) and budget use.

How is purpose shown in grants system?

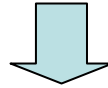
Implementation plan focuses on grant objective.



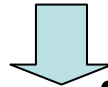
Grant objective defined by results.



Results achieved through tasks.



Tasks defined by activities, responsible parties,
schedules.



Tasks budgeted in terms of salaries, service delivery,
goods and materials, etc.

Key Learning Point

**The implementation plan,
with its focus on a grant objective,
provides the cost considerations for
developing the budget.**

External constraints imposed on budgeting?

- Grant may not be funded over \$150,000.
- Grant funded up to 18 months.
- Limitations on cost allowability for indirect costs, air travel, etc.

**So the implementation plan is developed,
the budget is prepared,
and so long as it does not exceed \$150,000,
does not include any restricted costs,
and does not go beyond 18 months,
then the budgeting process is finished?**

This rarely ever happens!

**Implementation plan-budget development
process requires multiple steps and
refinement,
and refinement means costs change.**

How do we build budget from plan?

Step One: List results required to meet grant objective.

Step Two: Identify/list tasks required for each result.

Step Three: Identify/list all subtasks for each task.

Step Four: Organize tasks into logical, best sequence.

Steps continued ...

Step Five: Re-examine and reorganize subtasks after tasks logically organized.

Step Six: Develop line-item budget for each task.

Step Seven: Total tasks for preliminary total budget.

Steps continued ...

Step Eight: Analyze cost realism on task-by-task and total budget basis.

Step Nine: If cost realism review identifies allowability concerns, re-examine and adjust your implementation plan, then revise your budget.

Key Learning Point

The implementation-budget adjustment process often requires 2, 3 or more iterations to “right size” the budget.

Cost realism review factors?

Cost realism means ...

“Cost realism is the degree to which costs are allowable, allocable, and reasonable for the proposed tasks with reference to Tamkeen cost principles”

Activity costs identified in terms of:

- Cost category—salary, benefits, supplies, etc.
- And best known factual budget assumptions, such as current salary levels, open market rental rates, etc.

Costs must be:

- Within the normal operating practices of the CSO.
- And in accordance with CSO's written policies and procedures.

Tamkeen cost realism review?

- Tamkeen relies on grantee budgetary notes.

“Budget notes are required for each line item in sufficient detail to facilitate a complete cost allowability determination in accordance with Tamkeen cost principles.”

Realism review continued ...

- Tamkeen compares proposed costs against cost tables built from funding over 200 grant budgets.
- Tamkeen checks with reliable, qualified sources regarding specialty costs.
- Budgets are cross-checked by two or more Tamkeen staff.

Tamkeen's approach to budgeting?

“To be successful, a grant activity must be adequately funded—not over-funded or under-funded.”

- Tamkeen expects a fair budget and wants to pay its fair share for the activity.
- Tamkeen expects grantee to manage budget prudently and “record, classify and report all Tamkeen-financed costs.”

Determine budget deviation?

- Each month total line item expenditures and match to budget to determine where you stand for each cost category.
- The same exercise should be performed for each tranche payment request.
- In both cases, all variances – positive and negative – should be identified, tracked and reported to management.

Key Learning Point

Per Tamkeen cost principles, you can only submit a tranche payment request for actual incurred expenses.

If you budget \$100 for an item and only spend \$90, you can only claim the \$90.

The additional \$10 budgeted amount was never spent, thus it is not an eligible, allowable cost.

Cost overruns or cost saving?

“Grantees are required to report deviations from budget and program plans, and request prior approvals for budget and program plan revisions ...” (CFR 226.25.b)

Cost overruns due to poor planning and budgeting are the responsibility of the grantee.

Overruns/savings continued ...

- Minor cost overruns resulting from unforeseen events often can be accommodated with proper written analysis and supporting documentation.
- Unexpended grant funds belong to Tamkeen.
- Tamkeen should be advised as soon as they are identified and the grantee should request instruction for disposition and refund.

Key Learning Points

Under no circumstances should a grantee knowingly over budget and/or under expend Tamkeen funds with the intent of building up a contingency reserve.

Tamkeen cost principles prohibit contingency reserves and they prohibit using Tamkeen funds for non-Tamkeen approved expenditures.

Exercise

You budgeted for ten data collectors to work for 12 weeks at a rate of \$100 per week per person. However, you were able to collect the data you needed using only seven data collectors in eight weeks. What is your budget savings and what should you do?

Tamkeen
Financial Management Systems Workshop:
Admin-Financial Fundamentals & Beyond

Module 10
The Audit Process

Module Purpose

Provide grantees with an overview and understanding of the Tamkeen audit process.

Learning Objectives

1. Explain how auditors process an audit.
2. Define key audit terms.
3. Develop an audit preparation plan.

L.O. No. 1 – Audit Process

➤ What are the main components of a Tamkeen audit?

In accordance with the Guidelines for Financial Audits, there are three main components:

- Audit Objectives
- Audit Scope
- Audit Report

Standardized Tamkeen audit objectives

Guidelines for Financial Audits—4 Objectives

“Express an opinion on whether the funds accountability statement for the Tamkeen-funded program presents fairly, in all material respects, revenues received, cost incurred, and commodities and technical assistance directly procured by Tamkeen for the period audited in conformity with the terms and conditions of the agreement and generally accepted accounting principles.”

Audit objectives continued ...

“Evaluate and obtain a sufficient understanding of the grantee’s internal; control structure related to the Tamkeen-funded programs, assess control risk, and identify reportable conditions, including material internal control weaknesses.”

“Perform tests to determine whether the recipient complied, in all material respects, with the grant agreement terms (including cost sharing) and applicable laws and regulations related to the Tamkeen-funded program.”

Audit objectives continued ...

“Determine if the grantee has taken adequate corrective action on prior audit report recommendations.”

Objectives relate to ref documents?

“Express an opinion on the funds accountability statement” relates to OMB Circular A-122 and tests for fair presentation of costs and allowability.

“Evaluate and obtain a sufficient understanding of the grantee’s internal control structure” relates to OMB Circular A-110 and tests uniform administration standards

Reference documents continued ...

“Perform tests to determine whether the recipient complied, in all material respects” tests for compliance with terms and conditions of Tamkeen Grant Agreement, including all incorporated documents and local laws and regulations.

Steps involved in audit scope?

- Pre-audit
- Funds accountability statement
- Internal control structure
- Compliance with grant terms and applicable laws and regulations
- Follow-up on prior audit recommendations
- Review of cost sharing
- General purpose financial statements

Pre-Audit

Auditors review applicable documents such as:

- The grant agreement and incorporated documents (OMB Circulars)
- Budgets
- Progress reports; charts of accounts; organizational charts; accounting system descriptions; procurement policies and procedures; operational manuals

Pre-Audit Result

Auditor gains a full understanding of the grant's program, compliance, administrative, and financial aspects.

Funds Accountability Statements (FAS)

- FAS is prepared from “separate and segregated grant-specific financial accounts.”
- FAS presents revenues received and costs incurred by the grantee.
- FAS is prepared by the grantee and examined by category and major line items.

FAS continued ...

- Grantee must accept full responsibility for FAS accuracy before the audit commences.
- Auditor evaluates program actions and accomplishments to determine:
 - ✓ Whether specific costs incurred are allowable, allocable and reasonable under grant terms.
 - ✓ Identify where irregularities and illegal acts have occurred or are likely to have occurred as a result of inadequate controls.

FAS Result

Auditor opinion on the FAS including a schedule of any questioned costs

Cost Sharing

Auditor reviews cost sharing schedule to determine whether contributions were provided and accounted for in accordance with the terms and conditions of grant.

Result—Auditor opinion on cost sharing contributions in accordance with terms and condition of the grant, with questioned costs noted in the section on compliance.

Internal Control Structure

The auditor reviews the grantee's internal control structure (policies and procedures) to understand their design and whether they have been placed in operation.

Controls studied but not limited to are:

- The accounting system
- Cost allowability
- Cash management
- Procurement of goods and services
- Personnel
- Commodities
- Compliance with agreement terms and applicable laws

Control Structure Result

Auditor opinion identifying any reportable conditions, including material weaknesses.

Grant Compliance & Laws and Regulations

- Auditor identifies terms, laws and regulations to determine which could have a direct and material effect on FAS.
- Auditor determines if payments are in accordance with terms, laws and regulations
- Identifies and classifies inappropriate costs.

Compliance continued ...

- Determines if any technical assistance procured is not accounted for or not used for intended purposes.
- Determines whether those who received services or benefits were eligible to receive them.
- Determines whether financial reports are supported by books of record.

Result

Auditor opinion regarding compliance,
including findings of material instances of
noncompliance.

Follow-up Prior Audit Recommendations

Auditors do this to determine whether grantee has taken timely and appropriate corrective actions for prior audit findings.

Result—Report on status of uncorrected material findings and recommendation from prior audits that affect the FAS.

General Purpose Financial Statements

- Auditors examine the grantee's general purpose financial statements (e.g., balance sheet) on an organization-wide basis.
- Objective is to express an opinion on whether the statements present fairly the grantee's financial position at year ended, and the results of its operations and cash flow for the year then ended, in conformity with generally accepted accounting principles.

General Purpose Statements Result

Auditor opinion on the conformity of general purpose financial statement with reference to generally accepted accounting principles.

What does the auditor's report contain?

Sections on:

- Funds Accountability
- Cost Sharing
- Internal Control Structure
- Compliance
- Prior Audits
- General Purpose Financial Statements

Funds Accountability Statement

An opinion of whether the FAS presents fairly, in all material respects, program revenues, cost incurred, and commodities/technical assistance procured in accordance with terms of the grant and in conformity with generally accepted accounting principles.

Cost Sharing

A report on the review of the schedule of cost sharing contributions identifying any questioned costs for amounts not provided or accounted for in accordance with term and conditions of the grant.

Internal Control Structure

A section on the auditor's understanding of the grantee's internal control structure (policies and procedures) related to the grant funded activity, including reportable conditions and material weaknesses.

Compliance

A section on the grantee's compliance with grant terms and conditions and applicable laws and regulations related to the grant funded program, including questioned costs.

Prior Audits

Comments on the status of prior audit recommendations.

General Purpose Financial Statements

Section on the grantee's general purpose financial statements on an organization-wide basis.

The final report should contain, after each recommendation, pertinent views of grantee officials concerning the finding and actions taken to implement the recommendation.

Key Learning Point

The Big 3 factors of a Tamkeen audit are:

- 1. FAS – Money received and costs incurred.**
- 2. Internal Controls – Policies and procedures in place to make sure money is spent correctly.**
- 3. Compliance – Rules and regulations grantee agreed to follow**

L.O. No. 2 – Audit Terminology

- What are the most common/important audit terms that a grantee should understand?

Key Learning Point

Audits are processed and reported with audit terms.

Many are complex.

You have to master these terms because these terms directly relate to questioned costs.

Your organization can lose money and/or have its reputation badly affected.

Audit Terminology

Material Weakness

- A major weakness in a grantee's policies and procedures that will result in a specific written finding in the audit report.
- Grantees must correct material weaknesses on a priority basis; if not corrected, they can be a reason to reduce or terminate the grant.

Audit Terminology continued ...

Reportable Condition

- A weakness in a grantee's policies and procedures that will result in a specific written finding in the audit report.
- They should be corrected in a timely manner.

Audit Terminology continued ...

Absolute Assurance – A policy and procedure is viewed as working as designed 100% of the time.

Reasonable Assurance – A policy and procedure is viewed as working in the vast majority of normal working conditions.

Present Fairly – The organization's management, to the best of its knowledge, knows of no reason or cause why an action or document that is being reviewed would be anything less than complete, factual and accurate.

Audit Terminology continued ...

Internal Control Structure – An organization's system of policies and procedures that are in place to assure that all actions or documents are presented fairly and with reasonable assurance that a material weakness does not exist.

Applicable Laws and Regulations – Any local governmental law or regulation that an organization is required to comply with in the course of conducting business.

Audit Terminology continued ...

Management Representation – Management's guarantee that all actions and documents given to auditors are presented fairly with reasonable assurance that no known reportable conditions or material weaknesses exist to the best of their knowledge.

Entrance and Exit Conference – An entrance meeting is held between the auditor and management at the beginning of the audit to discuss the audit objectives and scope; the exit conference is held after the completion of the scope to review the draft audit report findings.

Audit Terminology continued ...

Finding – The identification of a reportable condition or material weakness. Findings are presented in terms of:

- Condition – the actual situation.
- Criteria – the standard, regulation or generally accepted accounting principle that should be working (continued)

Finding continued ...

- Cause – The reason for the condition to exist.
- Effect – The negative impact on the fair presentation of the FAS.
- Recommendation – Plan to correct the finding and bring situation in conformity with the criteria.

Audit Terminology continued ...

Questioned Costs – Costs that an auditor identifies as being potentially ineligible or unsupported.

Ineligible Cost – A cost that is unreasonable; prohibited by the grant or applicable laws and regulations; or not program related (unallocable).

Unsupported Costs – A cost not supported by adequate documentation or does not have required prior approvals or authorizations.

Audit Terminology continued ...

Qualified Opinion – An opinion issued by the auditor that notes instance of reportable conditions or material weaknesses (almost always associated with questioned costs).

Unqualified Opinion – An opinion issued by the auditor that does not identify any instance of reportable conditions or material weaknesses (almost always associated with minimal or no questioned costs).

Audit Terminology continued ...

Funds Accountability Statement – A table that presents:

- Approved budget for the grant on a line item basis
- Funds received during the period of the audit
- Costs incurred during the audit
- Balance between funds received and cost incurred.

Key Learning Point

A Tamkeen audit is conducted based on the assumption that the grantee's management is representing fairly in the FAS, to the best of its knowledge, all grant funds received and costs incurred in accordance with grant terms and conditions and local laws and regulations.

Exercise

What is the best match for each term with an audit objective?

<u>Audit Term</u>	<u>Audit Objective</u>
Material Weakness	FAS
Management Representation	
Unsupported Cost	Internal Control
Reportable Condition	
Laws & Regulations	
Fairly Presented	
Qualified Opinion	Compliance
Ineligible Cost	
Finding	

L.O. No. 3 – Audit Preparation Plan

➤ How do you prepare for an audit?

Key Learning Point

Audits are largely paper driven.

Your organization has to read, review, understand and work with all of the audit-related reference documents.

You must have proper, required documentation accessible and in auditable (good) condition.

Audit-Related Document Review

Read, review, and understand the audit-related documents:

Mandatory

- Tamkeen Grant Agreement
- Tamkeen Simplified Grant Manual and Supplement
- OMB Circulars A-110, A-122 and A-133
- Local laws and regulations

Document Review continued ...

Optional but Recommended

- Guidelines for Financial Audits Contracted by Foreign Recipients
- Comptroller General Government Auditing Standards
- These documents
 - ✓ Fully explain the audit process
 - ✓ Auditor is required to follow these guidelines

Audit Point of Contact

- Assign one person to serve as point of contact for all audit matters
- Must be available throughout the audit
- Must understand audit process
- Must understand grant activity
- Must have authority to take care of the auditor's needs in timely and complete manner

Supporting Documentation Review

The auditor will be testing your Funds Accountability Statement; your internal controls (policies and procedures); and your compliance.

Documentation Review continued ...

Each are of testing has documents related to it objectives:

- FAS – Receipts and vouchers, etc.
- Internal Controls – Policy and procedure memos; contracts; procurement documents, etc.
- Compliance – Proof of payment for local taxes and social funds; technical reports related to program achievements, etc

Documentation Review continued ...

- Before the auditor arrives, make sure that your files are current, complete and professional.
- Make sure your files are accessible, that is, make sure you have all the necessary documents in one location at the place of audit.

Key Learning Point

The absence of a required supporting document results in a questioned cost—you must have supporting documents in place.

Documentation Review continued ...

- Check for signatures and dates: there must be clear indication that management has periodically reviewed and approved transactions.
- Supporting documents must answer who, when, where, how much, why, etc.
- If a supporting document is linked to a policy and procedure, the document must demonstrate that the policy and procedure was correctly followed.

Documentation Review continued ...

- If a document related to another document, then the other document must be accessible and in auditable condition.
- The auditor needs to “triangulate” between a supporting document, the approved work plan and the approved budget—all the pieces must fit together.

Brief and Prepare Staff

- An auditor will want to interview your staff—financial, administrative and technical.
- Brief them on the audit process and make sure that they are fully current and knowledgeable about their respective role, responsibilities and authority for the grant program.
- Advise your staff to answer auditor's questions in a precise and thorough manner.

Entrance Conference

- Don't take this meeting lightly.
- Make sure that all members of your staff who attend the conference are fully briefed and informed.
- During this initial meeting, the auditor will begin the process of forming opinions—make sure he/she is forming a positive one of you and your organization.

Always be Frank and Forthright

- If the auditor asks you a question and you don't know the answer—tell him you don't have an answer but will try to find one.
- If you know you can't find an answer, say so (continued)

Frank-Forthright continued ...

- If the auditor asks for a document and you don't have it, as above, say so and try to find it in a reasonable amount of time.
- If you can't find a document or you know it does not exist, say so.

Exercise

From what you have learned in the workshop, identify the three most important actions you should initiate on an immediate basis to prepare your organization for audit:

1. First Action

- What?
- Who?
- How?

Tamkeen
Financial Management Systems Workshop:
Admin-Financial Fundamentals & Beyond

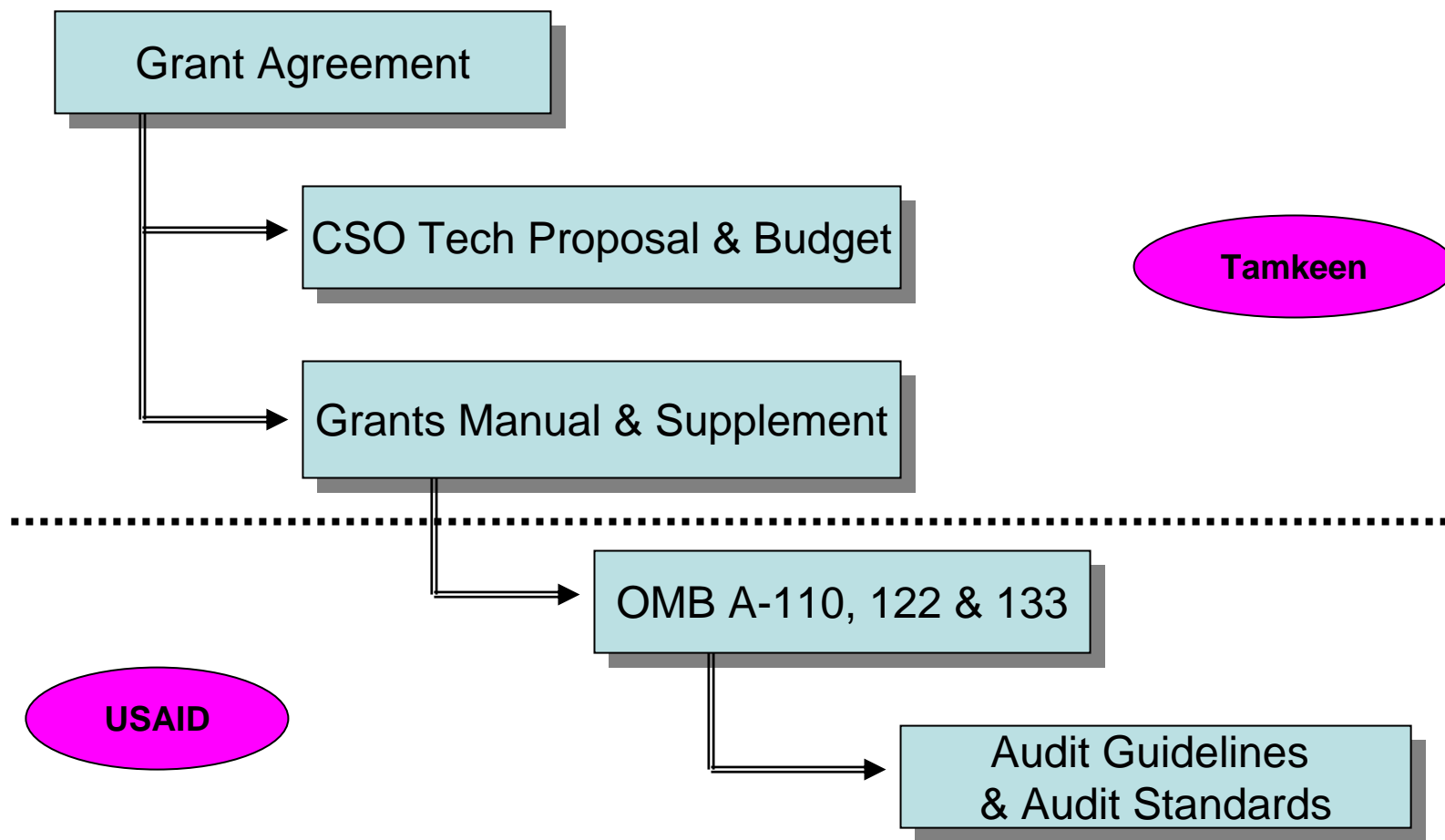
Closing Remarks

Win-Win

When you look good, Tamkeen looks good.
When you look bad, Tamkeen looks bad!

Mastering financial and administrative
fundamentals
benefits you and Tamkeen.

Complete Tamkeen Grant Agreement



Internal Controls + Policies & Procedures

Internal controls provide reasonable assurance that
management's objectives
—operational, financial and compliance—
will be achieved.

Written policies and procedures document management's
internal control decisions and guide correct
implementation.

Compliance

Acceptable grant compliance means you must:

1. Identify all compliance requirements
2. Study and understand the requirements
3. Develop required/appropriate controls
4. Implement controls

Budget Deviations

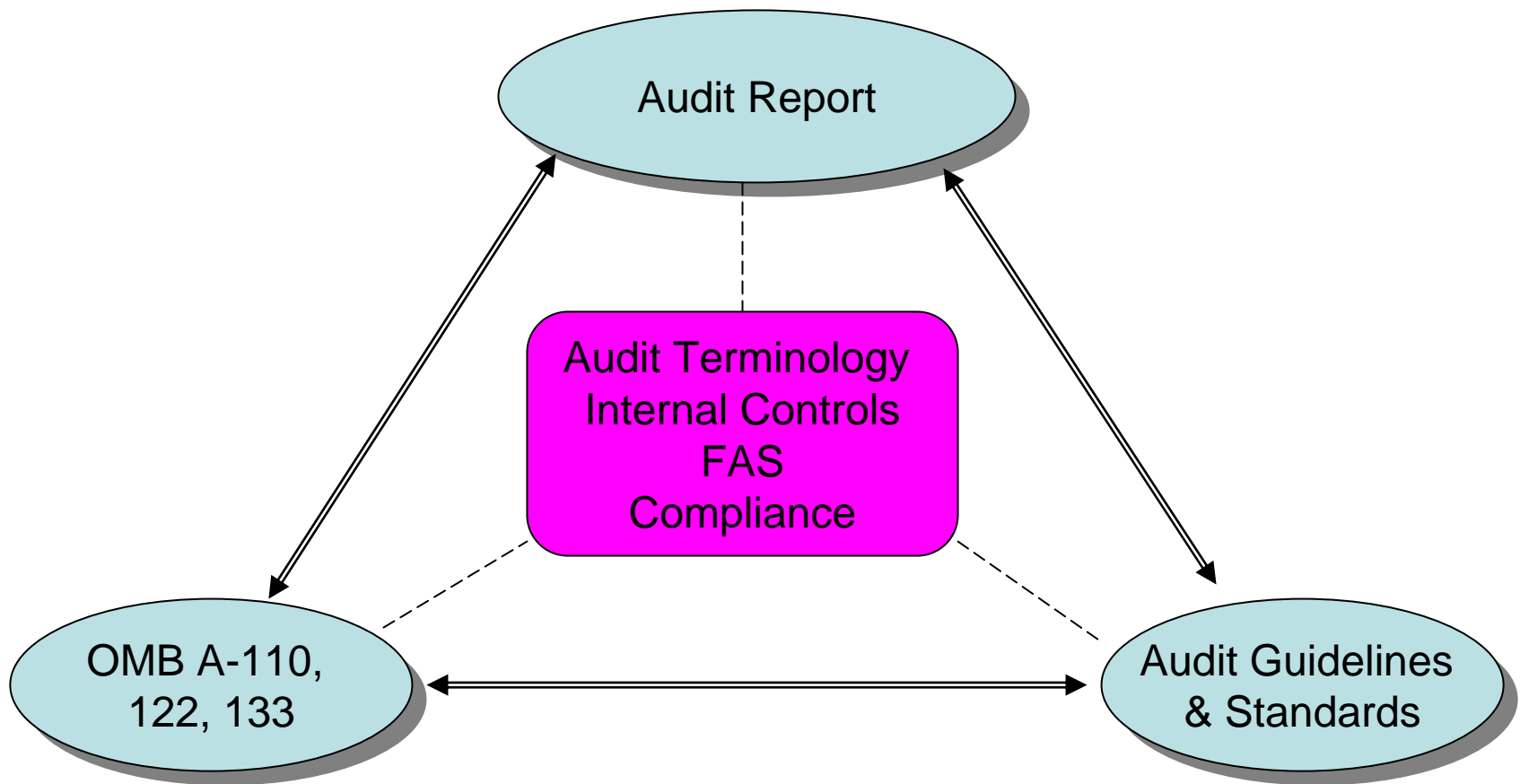
As soon as you know you will under-spend or over-spend a line item...

1. Determine the cause
2. Analyze the financial effect on your grant
3. Prepare a written technical/financial request for modification
4. Submit the request to your CSS!

The sooner, the better!

Unexpended grant funds
belong to Tamkeen!

These documents are interrelated!



Audits are paper-driven!

Adequate support documentation is a cost
allowability test.

Missing or poor support documentation
=
Questioned costs

Questioned costs often result in disallowances!

Tamkeen procurement requires ...

Open and free competition
at the maximum extent practical.

Good budgets
are built from
good work plans!

Capacity Building Requires a Team Effort

$$\begin{array}{c} \text{Financial Staff} \\ + \\ \text{Administrative Staff} \\ + \\ \text{Technical Staff} \\ + \\ \text{Management} \\ = \\ \text{Comprehensive, Sustainable Progress} \end{array}$$

Tamkeen Admin-FM & Beyond Workshop

Observations from 4 Deliveries

West Bank

- First “beta” delivery
 - Tamkeen conference room
 - Paul delivers all modules
- Second delivery
 - Best Eastern Hotel
 - Tamkeen delivers 9 of 10 modules

Gaza

- First delivery
 - Gaza International Hotel
 - Tamkeen staff delivers 8 of 10 modules
- Second delivery
 - Same venue
 - Tamkeen staff delivers 8 of 10 modules

Composition of Trainees

- Managing directors and senior financial staff (50-50 split)
- 8 CSOs per delivery (16 trainees)
- All CSOs have undergone audit; in audit process; or new grantees

Due to limitations of time and volume/variety
of subject topics ...

Workshop focused on knowledge + attitude
transfer with low level of skills transfer.

What's was new for CSOs?

- Audit Process ... objectives, scope, report, terminology
- Grant-OMB-Audit Guidelines connection
- Internal controls-policy & procedure linkage
- Work plan-budget “quality” dependency

What's was not new?

- Basic cost allowability considerations (allowable, allocable, reasonable)
- Need for adequate support documentation
- Funds management

Not new continued ...

- Basic internal control concepts (segregation of duties, fixed responsibilities)
- GAAP ... Accounting 101 principles and practices

Highest Interest Module:

Cost allowability

Lowest Interest Module:

No one module emerged

7 Elements of Internal Control

- Competent personnel
- Fixed responsibilities
- Segregation of duties
- Safeguards over assets
- Reliable accounting system
- Periodic reporting
- Internal and external audit

CSO Self Assessment

- Highest comfort rating
 1. Competent staff
 2. Reliable accounting system
- Lowest – Internal & external audit
- Other 4 elements evenly distributed

Over/Under Expenditure Issue

- Tamkeen has been very responsive when over/under expenditure based on justified program/beneficiary needs
- This assertion was not challenged by CSOs

Evaluation of Workshop

- Pre-meeting logistics
- Pre-meeting tech guidance
- Training room/support
- Quality/organization of materials
- Structure/management of agenda
- Module effectiveness
- Opportunities to exchange info
- Format and procedures for exercises
- Overall rating

Evaluation of Workshop

- 1-5 rating scale with 5 highest
- All categories rated strong (4+)
- Lowest individual scores = 2 (random)
- Overall rating of workshop approx 4.25

Trainee Eval Comments

- Comments did not concentrate on any one or two themes
- Equal balance between the positive and negative
- Feedback was pretty sparse

Assertion that Admin-FM capacity building is led by management and a shared responsibility of all staff was very welcomed by financial staff.

Follow-up: Skills Application

- “Coached” real-world skill projects
- Example—Develop and implement policy & procedure directive for vehicle use
- Example—Prepare and implement audit-readiness plan

Follow-up: Training

- Formal Procurement, i.e., RFPs and IFBs
- 4 step approach
 - **Specifications**
 - **Competition**
 - **Selection**
 - **Negotiation, Acceptance and Documentation**
- Contractor/vendor performance monitoring

MODULE 1: LESSONS LEARNED—FINDINGS FROM THE TAMKEEN GRANT COMPLIANCE REGIMEN

Purpose—Provide Civil Society Organization (CSO) financial officers and managers with an overview of workshop objectives and delivery.

Learning Objectives—At the conclusion of the module, trainees will:

1. Understand the origin and rationale for the workshop.
2. Be able to list and explain workshop objectives.
3. Understand how the workshop will be delivered and know basic procedures.

LEARNING OBJECTIVE NO. 1 – ORIGIN AND RATIONALE

➤ What is the origin of the workshop?

Tamkeen grant agreements specify grantee requirements for:

- Administrative and financial management systems (internal controls)
- Financial reporting
- Compliance with Tamkeen regulations and local laws and regulations, including cost principles

Grant agreements further specify that Tamkeen has the right, at its discretion, to conduct:

- Voucher verifications
- Financial reviews
- Audits

Grant agreements also specify that grantees must:

- Maintain their financial records and related supporting documents in auditable condition
- And documents must be readily accessible

Tamkeen has conducted voucher verifications and financial reviews using its own staff, and has contracted for audits with independent, qualified auditors.

Tamkeen has reviewed and analyzed the findings of these exercises and developed a list of administrative and financial subject areas that many CSOs have problems with.

➤ **What is the rationale of the workshop?**

The rationale of the workshop is that if the capacity of CSOs is strengthened in the identified areas of weakness:

- CSOs can manage Tamkeen funds better.
- CSOs will receive better audit reports.
- CSO grant activities will have more impact, which means better results for beneficiaries.
- CSOs can apply the fundamentals to other donor sponsored activities, which means better results for beneficiaries.
- CSOs are better prepared to meet their local legal requirements.
- CSOs will be one step closer to long term sustainability by efficiently and effectively managing scarce resources.

Key Learning Point

The knowledge, skills and attitudes (KSAs) of the workshop will benefit CSOs not only with the management of their Tamkeen grant, but with other donor awards, local legal requirements, and general long term capacity building.

LEARNING OBJECTIVE NO. 2 – WORKSHOP OBJECTIVES

➤ **What are the objectives of the workshop?**

Objective 1 Provide a contextual analysis of common financial problems and issues coming out of Tamkeen’s audit and financial spot-check program, combined with a basic introduction to relevant USAID and US government regulations and generally accepted accounting principles (GAAP), upon which the Tamkeen grant program is based.

Objective 2 Provide grantees with an overview and understanding of the USAID audit process, with reinforcement of the linkage between the terms and conditions of the grant award and audit objectives.

Objective 3 Provide grantees with the knowledge and skills required to maintain and prepare financial statements that fairly present funds received and costs incurred in conformity with generally accepted accounting principles and US government regulations.

- Objective 4** Provide grantees with the knowledge and skills required to design and operate internal controls that allow the grantee to record, process, summarize, and report financial data consistent with the assertions of management in the financial statements.
- Objective 5** Provide grantees with the knowledge and skills required to comply with the terms and conditions of the grant agreements so as to remove doubt regarding the fair presentation of financial statements.
- Objective 6** Provide grantees with the knowledge and skills required to plan grant technical activities and to build proper budgets that realistically reflect an analysis of the work and resource content of tasks and activities.

Key Learning Point

These objectives cannot be met by financial staff alone—CSO managers must be active participants in and supporters of administrative and financial management capacity building if meaningful, long term results are to be achieved.

LEARNING OBJECTIVE NO. 3 – DELIVERY AND PROCEDURES

➤ **How will the workshop be delivered?**

The workshop will be delivered over three days, with six contact hours per day.

The workshop will be delivered by means of ten modules as follows:

- Module 1: Lessons to be Learned: Findings from Tamkeen Grant Compliance Regimen (this module)
- Module 2: Grant Agreements and Audits: The Relationship
- Module 3: Internal Controls
- Module 4: Policies & Procedures: Their Importance, Use and Development
- Module 5: Cost Allowability
- Module 6: Support Documentation
- Module 7: Procurement
- Module 8: Funds Management
- Module 9: Work Plan, Task-based Budgeting
- Module 10: The Audit Process

➤ **How are modules structured?**

Purpose – A concise statement as to the capacity building result being sought.

Learning Objectives – The knowledge, skills and attitudes required to achieve the purpose.

Leading Questions – Questions designed to relate material to real-life CSO management and compliance needs.

Examples – Sample situations and subjects used to highlight learning points based on actual Tamkeen grant management experience.

Key Learning Points – Facts or concepts of particular importance to trainees in mastering material.

Exercises – Questions or assignments designed to stimulate creative thinking, problem solving and application of concepts.

➤ **What are the procedures of the workshop?**

If you indicate your desire to attend the workshop, you should attend all modules on all three days.

There will be time allotted for breaks; thus, phone calls should be handled at that time.

Tamkeen staff has many tasks to take care; you should limit requests to those that are absolutely necessary and cannot wait until after the workshop.

Please be punctual for morning arrival and breaks.

Please respect the rights of the trainer and your fellow trainees to communicate without interruption or side conversations.

Exercise

Please take 15 minutes to take the pre-workshop knowledge, skills and attitude survey.

You will be requested to take a similar survey at the conclusion of the workshop

MODULE 2: GRANT AGREEMENTS & AUDITS: THE RELATIONSHIP

Purpose—Provide grantees with an overview and understanding of the relationship between Tamkeen grant agreements and the agreed to requirement for audit.

Learning Objectives—At the conclusion of the module, trainees will be able to:

1. Explain the relationship between the standard format Tamkeen simplified grant agreement and the audit system.
2. Identify the principle USAID audit reference documents and explain their importance.

LEARNING OBJECTIVE NO. 1 – GRANT-AUDIT RELATIONSHIP

➤ **What is the relationship between the Tamkeen grant format and auditing?**

The grant agreement contains 36 terms and conditions.

Term and Condition No. 15 (Incorporated Documents) and No. 19 (Incorporation of Referenced Documents) bring compliance and guidance documents into the grant agreement.

The universe of applicable Tamkeen grant-related documents is put in-force by means of incorporating documents.

Incorporated documents can incorporate other documents.

Incorporated documents at all levels have full authority.

➤ **What is the structure of the audit-related reference and regulatory documents?**

The Tamkeen grant-audit relationship is defined by the following documents in four tiers.

First Tier – Tamkeen Grant Agreement Terms and Conditions include:

- Item 15 – Incorporated Documents
- Item 19 – Incorporation of Referenced Documents
- Item 20 – Order of Precedence
- Item 27 – Authorized Grant Disbursements
- Item 28 – Financial Record Keeping & Reporting
- Item 30 – Right of Inspection

Second Tier – Items 15 and 19 integrate the Tamkeen Simplified Grant Manual and Supplement into the agreement:

Third Tier – Section 3.1.2.C of the Grant Manual requires grantee compliance with OMB Circulars A-110, A-122 and A-133:

- OMB Circular A-110 sets forth standards for the administration of grants.
- OMB Circular A-122 provides cost principles for determining the allowability of grant costs.
- OMB Circular A-133 establishes auditing standards and requires audits be conducted in accord with documents in the Fourth Tier:

Fourth Tier

- USAID Guidelines for Financial Audits Contracted by Foreign Recipients (1998)
- Comptroller General of the United States: Government Auditing Standards (1994)

Item 20 states the order of precedence (authority) in the unlikely case there is conflict of intent or interpretation between documents.

Item 27 limits allowable costs to items in the Grant Financial Plan Summary (relates to OMB Circular A-122).

Item 28 requires the grantee to record, classify and report costs in separate and segregated grant-specific financial accounts and meet OMB A-110 standards for Financial and Program Management.

Item 30 gives Tamkeen auditors unrestricted access to all records, reports and supporting documentation (relates to OMB Circular A-133).

Key Learning Point

Most audit matters involve multiple reference documents often in different tiers.

Exercise

Draw a box and line diagram of the four tiers showing the relationships of the audit documents.

LEARNING OBJECTIVE No. 2 – PRINCIPLE USAID AUDIT REFERENCE DOCUMENTS

➤ What are the principle audit reference documents?

The documents that define the grant-audit relationship under Learning Objective No. 1 also serve as the principle reference documents.

➤ What is the importance of each document?

Tamkeen Grant Agreement

This document defines the agreed to relationship between the grantee and Tamkeen—in a sense, it is a contract between two parties (Tamkeen and the grantee).

The grant agreement contains terms and conditions (36 total) and incorporates documents.

The grant agreement also includes the Financial Plan Summary Form, which is the “roadmap” for activity financial management.

The grant agreement incorporates the grantee's application, which includes the organization's grant activity implementation plan.

Key Learning Point

A grant agreement establishes the mutually agreed upon program, compliance, administrative and financial management relationships between Tamkeen and the grantee.

Tamkeen Simplified Grants Manual and Supplement

These two manuals, when used in unison, provide a full explanation of the process whereby Tamkeen requests, receives, reviews, awards, monitors and evaluates, and closes out grants.

The manuals also include and/or incorporate key reference/regulatory documents, such as the OMB Circulars.

Key Learning Point

The manuals are your primary reference source for questions about Tamkeen grants that start with who, when, where, how, why (and why not), and how much?

OMB Circulars

The Foreign Assistance Act of 1961 authorizes the President to make grants and cooperative agreements.

The Office of Management and Budget (OMB) is an agent of the President of the United States and its powers derive from Mr. Bush's authority to "take care that the laws be faithfully executed."

OMB is the main source of U.S. government wide administrative requirements affecting grants.

There are three OMB Circulars that are important to Tamkeen Grants.

OMB Circular A-110: Uniform Administrative Requirements for Grants and Agreements with Institutions of Higher Education, Hospitals and other Nonprofit Organizations – It covers:

- ✓ Financial and Program Management
- ✓ Property Standards

- ✓ Procurement Standards
- ✓ Reports and Records
- ✓ Terminations and Enforcements

During audit, auditors evaluate your “internal control structure/policy and procedures” for the above.

OMB Circular A-122: Cost Principles for Nonprofit Organizations

This circular identifies both allowable and unallowable costs for grants and provides standards for determining cost allowability.

During audit, auditors apply the guidance of the circular to identify questioned costs.

OMB Circular A-133: Audits of States, Local Governments and Nonprofit Organizations

This circular describes the policies, procedures and standards that auditors must use when auditing grantees AND it incorporates the following two documents.

Additional Audit Reference Sources

USAID Guidelines for Financial Audits Contracted by Foreign Recipients (1998)

“... are for the use of independent auditors in performing grantee audits required by USAID [Tamkeen} agreements.”

AND the Guidelines incorporate the Government Auditing Standards.

Comptroller General of the United States: Government Auditing Standards (1994)

“...contains standards for audits of government organizations, programs, activities, and functions, and of government assistance received by contractors, nonprofit organizations and other nongovernmental organizations.”

Key Learning Point

For many audit issues, you have to refer to multiple reference sources to form a complete picture—there is not one comprehensive reference document.

MODULE 3: INTERNAL CONTROLS

Purpose—Provide grantees with an understanding of the term internal controls and an overview of its 7 essential elements.

Learning Objectives—At the conclusion of the module, trainees will be able to:

1. Explain the term internal controls.
2. Identify and list the seven essential elements.
3. Describe the characteristics of each element and list indicators of achievement.

LEARNING OBJECTIVE NO. 1 – INTERNAL CONTROLS

➤ What does internal controls mean?

Internal controls is a process implemented by an organization's management to provide reasonable assurance that objectives for ...

- *Effective and efficient operations,*
- *Reliable financial reporting,*
- *And compliance with applicable terms, conditions and regulations*

... will be achieved.

Key Learning Point

Efficient means doing things the right way.

Effective means doing the right things.

LEARNING OBJECTIVE NO. 2 – SEVEN ESSENTIAL ELEMENTS

➤ What are the seven essential elements of a good system of internal controls?

1. Competent personnel
2. Fixed responsibilities
3. Segregation of duties
4. Safeguards over assets
5. Reliable accounting system
6. Periodic reporting
7. Internal and external audit

Key Learning Point

The 7 elements can be thought of as 7 spokes in a wheel.

While the wheel can still turn if a spoke is missing, if two or more spokes are missing, the wheel will collapse, sooner or later.

The wheel turns best and longest with all 7 spokes securely in place!

LEARNING OBJECTIVE NO. 3 – ELEMENT CHARACTERISTICS & INDICATORS

- **What are characteristics for each element and indicators of achievement?**

Element No. 1 – Competent Personnel

- Employees qualified and capable of doing the work are placed in positions which they can adequately fill.
- Employees are provided training commensurate with the requirements of their jobs.
- Employees are regularly evaluated and receive appropriate feedback on their performance.

Indicators

- Financial management personnel have relevant educational backgrounds.
- Personnel have previous applicable financial management experience with other organizations.
- Personnel files contain copies of performance evaluations that focus on the performance of financial management duties and responsibilities.

Element No. 2 – Fixed Responsibilities

Approval levels and thresholds for exercising authority to commit, bind, contract, purchase, receive, accept, dispose of, and pay for goods or services are formally defined and established for specific positions and individuals.

Indicators

- Financial management personnel have positions descriptions that clearly define their duties, responsibilities, lines of supervision (up and down), and limits of authority.
- All financial management position descriptions are in harmony.
- Positions descriptions conform to the organization chart.
- The duties and responsibilities in the position descriptions are in harmony with written policies and procedures.

Element No. 3 – Segregation of Duties

The functions of ordering, receiving, accounting for, and paying for different goods or services are not concentrated in any one individual.

Indicators

- Position descriptions segregate duties.
- Policies and procedures restrict excessive concentration of duties.
- A code of ethics clearly defines conflicts of interest and related party transactions.
- Financial documents evidence that processing, payment, review, and approval functions have been segregated within practical, effective limits.

Element No. 4 – Safeguards over Assets

Safeguards over cash and other assets are in place to protect, preserve, or prevent their misuse.

Key Learning Point

**Safeguards can be explained in two words—
controlled access!**

Access can be directly controlled for....

- Bank accounts
- Cash box or safe
- Warehouses, inventory, and supplies
- Equipment such as vehicles, copiers, and computers

Access can be indirectly controlled for...

- Financial records
- Personnel files
- Programming documents

Indicators—Cash Safeguards

- Commercial bank account is used.
- There are clear written policies and procedures regarding authorization limitations for disbursements.
- There are strict procedures for cash payments.
- Regular surprise cash counts are performed using a standard format cash reconciliation form.
- Bank statements are reconciled on a monthly basis using a standard format reconciliation form.
- Cash and bank reconciliations are reviewed independent of the reviewers.

Key Learning Point

Safeguards over physical cash are very important because cash in hand is effectively impossible to trace once missing, it is easy to conceal and move, and theft can involve bodily harm.

Indicators—Supply and Equipment Safeguards

- Receipt of all supplies, inventory, and equipment is documented.
- All supplies and inventory are issued against a requisition form.
- Monthly activity reports showing inflows and outflows (office supplies) or usage (phone/fax logs) are prepared.
- A standard format equipment register is maintained.
- A 100% physical verification of the equipment register is undertaken annually.
- Surprise spot checks of the equipment register are conducted.
- Equipment is labeled.

Element No. 5 – Reliable Accounting System

Accounting events are recorded accurately, in a consistent and timely manner, using an approved chart of accounts that conforms to budget line items in the award (reference grant item 28).

Indicators

- Revenues and expenses are properly matched against each other.
- Reports, ledgers, and journals are transparent and safeguarded against loss, tampering, or destruction.
- The accounting system fully addresses the need to ensure that all costs are allowable, allocable, reasonable, adequately supported, and reviewed and approved by management.

Element No. 6 – Periodic Reporting

At least monthly, management receives timely and accurate reports that are easy to understand that fully disclose the flow of funds through the organization/grant and the results of operations.

Indicators

- Reports conform to approved budget formats.
- Reports clearly present approved budget line items, expenditures to date, and balances remaining.
- Line item “burn rates” can be calculated easily.

Key Learning Point

While periodic reports are often a donor compliance requirement, they are also a valuable management tool—the information they report helps management make informed decisions.

Element No. 7 – Internal and External Audit

All activities of the organization are subject to internal and external review.

Indicators

- An annual audit is performed by a competent, independent certified public accountant.
- Findings of independent internal audits are provided directly to management and the board of directors.
- All recommendations (internal and external) are closed in a timely, competent manner.

Exercise

Rank your organization's current capability and capacity (best = 1, weakest = 7) to achieve reasonable assurance for the 7 elements:

Elements	Rank
Competent personnel	_____
Fixed responsibilities	_____
Segregation of duties	_____
Safeguards over assets	_____
Reliable accounting system	_____
Periodic reporting	_____
Internal and external audit	_____

MODULE 4: POLICIES AND PROCEDURES: THEIR IMPORTANCE, USE AND DEVELOPMENT

Purpose—Provide trainees with an understanding of the importance of policies and procedures in implementing internal controls.

Learning Objectives—At the conclusion of the module, trainees will be able to:

1. Explain the importance of policies and procedure to assure compliance and as management tools.
2. Explain the uses of policies and procedures.
3. Develop policies and procedures by applying design criteria and a step-by-step approach.

LEARNING OBJECTIVE NO. 1 – IMPORTANCE OF POLICIES & PROCEDURES

➤ Why are policies and procedures important?

They are a primary tool for implementing internal controls with regard to compliance and efficient and effective management of grant activities.

Compliance Importance

By entering into a Tamkeen grant, your organization is subject to audit:

“Right of Inspection—The Grantee agrees that Tamkeen’s Agent (or his/her designated auditor) will have unrestricted access to all financial records, reports, and supporting documentation related to Tamkeen funds.”

Tamkeen auditors are required to:

“Evaluate and obtain a sufficient understanding of the recipient’s [grantee’s] internal control structure related to Tamkeen-funded programs, assess control risk, and identify reportable conditions, including material internal control structure weakness.”

Internal control structure is defined as:

“The policies and procedures established to provide reasonable assurance that specific organization objectives will be achieved.”

Policies and procedures are an important compliance requirement of your Tamkeen grant award (and other donors and local authorities).

➤ **Exactly what is the meaning of policy and procedure?**

Management Importance

Policy = An organization's plan or course of action intended to influence and determine decisions, actions, and other matters.

Procedure = A way of doing something; a series of steps to an end.

Thus, a policy and procedure is a course of action management uses to systematically (step-by-step) implement decisions and activities.

Exercise Complete the sentence below using the terms performance and results.

"My organization uses policies and procedures to ..."

➤ **What do policies and procedures offer management?**

Consistency – Actions are processed the same way, to the same standard each time.

Scheduling – Actions are timely.

Task Identification – Staff know who is responsible for what.

Authority – Staff know the levels of authority and reporting.

Transparency – Actions and decisions are open to review, comment, and question.

Data Collection – Data is collected systematically.

Documentation – Required supporting documentation is retained.

Safeguarding – Assets are protected from waste, fraud and abuse.

Decision Making – Management can make better informed decisions.

Key Learning Point

Policies and procedures are performance management tools.

LEARNING OBJECTIVE NO. 2 – USES OF POLICIES & PROCEDURES

➤ **Do policies and procedures only apply to financial matters?**

The United States Government doesn't think so because OMB Circular A-110 specifies grantee standards for:

- Financial Management **AND**
- Property (equipment, furniture, etc.)
- Procurement (administration)
- Reports and Records (documentation)
- Program Management (technical)

Key Learning Point

Policies and procedures are tools for all aspects of organizational management.

➤ **Can a policy and procedure directive cover only one topic or can it cover several?**

A policy and procedure directive can cover several topics.

Often times the path leading to a financial control requirement starts with an administrative action.

Administration and financial management are often two complementary faces of the same policy and procedure coin.

When a policy and procedure directive covers two or more control areas, it must do so in a harmonious, reinforcing manner.

Exercise List the key considerations in preparing a policy and procedure directive for hiring workshop trainers.

Key considerations are:

Key Learning Point

Policy and procedure directives often address multiple management control needs, especially joint administration and finance actions.

LEARNING OBJECTIVE NO. 3 – DEVELOPING POLICIES AND PROCEDURES

➤ What are the design criteria for developing policies and procedures?

The Policy and Procedure Objective Must Be SMART—If you want to *influence and determine decisions, actions, and other matters*, you must define a SMART control objective before you start developing the policy and procedure directive. A control objective is SMART if it is:

S = Specific
M = Measurable
A = Achievable
R = Reliable
T = Timely

Example	Mobile phone policy and procedure
Specific	Control costs for donor financed mobile phones, i.e., make sure all calls are work related (allocable) and personal calls are not paid through the grant.
Measurable	Jawwal provides a periodic detailed log for each number and lists calls and charges.
Achievable	Staff understand the concept of work vs. business calls; agree that all call charges not associated with a known work number are automatically classified as non billable to the grant.
Reliable	Jawwal logs are generated from computer database; they issue logs each month; staff is responsible for identifying all “work” numbers.
Timely	Logs are available by 5 th working day each month; thus bills of collection can be prepared by the 10 th working day of each month.

Exercise

Timesheets have a major impact on overall grant cost; apply SMART to developing a control objective for a timesheet policy and procedure directive you are considering

Timesheet control objectives:

Cost Effective—The relationship between the implementation cost of the policy and procedure and the benefit derived must be reasonable.

Example Allocating photocopying costs to different activities using two different approaches:

Approach A Assign staff member to track and report number of copies made by different departments each month; then allocate copier cost (paper toner, etc.) on per copy basis to each department.

Approach B Using a reasonable allocation method (comparative number of staff or size of budgets or number of work activities), establish fixed percentages for each department and allocate cost each month according to percentages. Revalidate every six month.

Which approach is cheaper; which is the most accurate; which approach would you choose and why?

Key Learning Point

You can sacrifice accuracy in reporting if the reduction in implementation cost offsets the perceived gain in control.

Standard Format—Develop policies and procedures using a template.

- This ensures that you consider core control elements for each directive (if you don't need an element, list as Non-Applicable).
- Staff can familiarize themselves with the format and know where to find information.
- It gives your policies and procedures a professional look.

Core Elements—The format should cover the core elements of all directives.

Title—State the nature of the directive, e.g., Vehicle Control and Reporting.

Control Objective—What do you want to control and why?

If your objective relates to a compliance requirement, cite the source of compliance:

"In accordance with Tamkeen Grant Item No. 26 Grantee Bank Account, all Tamkeen funds will be wire transferred and received into our account at XYZ Bank, Account No. ABC."

However, it is rare that your control objective should be only the achievement of a compliance requirement. The vast majority of compliance requirements are based on sound, proven best business practices.

Example Open and free competition is a Tamkeen compliance requirement that is based on premise that over the long term, U.S government funds achieve “best value” when open and free competition is used. Thus, the control objective is best value procurement actions **NOT** regulatory compliance.

Applicability (often referred to as scope)

- Who does the directive apply to?
- When does it apply?
- Where does it apply?
- Are there applicability exceptions, and if so, who has the authority to determine that?

Procedures—To an appropriate level present step-by-step tasks.

Responsibility & Authority

- State who has responsibility for actions.
- State who has authority to make decisions.

Key Learning Point

Responsibility and authority must be in reasonable balance; assigning responsibility for actions with no authority to make things happen almost always reduces the efficiency and effectiveness of the control, which means control cost increases.

Required Forms and or Formats—Attach and explain the use of required forms; if documents must be processed in a standard format (New Times Roman, 12 point font, or in Excel only), state the requirement.

Document Retention—Specify the documents to be retained; where they are to be retained; and who is responsible for their safekeeping and handling.

Key Learning Point

Tamkeen (and most other donors) require that documents at time of audit be accessible and in auditable condition.

Date of Effect—State the day-month-year that the directive goes into effect and duration.

“This policy and procedure directive is effective 25 March 2004 until further notice; this directive may only be revised or revoked by written notice from the Director.”

Distribution—Specify who the policy and procedure directive is distributed to.

**ABC Civil Society Organization
Policy & Procedure Directive No. ____
Date of Effect**

Title

Control Objective

Applicability

Procedures

Responsibility & Authority

Required Forms/Formats

Document Retention

Other

Distribution

➤ **What is a step-by-step approach for developing policies and procedures?**

It is essential that you involve the right staff at the right time for the right topics at the right level of involvement as you develop policy and procedure.

Step 1: Determine Your Universe of Compliance and Management Control

Compliance Review

Review your Tamkeen grant agreement “front to back page” and all incorporated documents (e.g., Simplified Grants Manual and Supplement).

Identify all compliance requirements.

Assess the specifics of the compliance requirements and determine applicability (some compliance requirements may not be applicable to your organization/grant).

Repeat above for other donors and local government regulations.

Performance Management Review

Management must identify its own policy and procedure requirements to manage work activity performance.

Example Your approved Implementation Plan (Section III of Tamkeen grant application) lists major tasks. Tasks 2, 3 and 4 involve the design and development of a training workshop, subject to review and approval in accordance with Tamkeen Training Standards. Task 5 involves procurement of training and logistical services. Management must ensure that no procurement action is finalized until written approval is received. Management requires a policy and procedure to ensure that procurement is based on successful completion of technical tasks.

Prepare Summary of Control Requirements

Combine and categorize all donor compliance and management performance control requirements. As a point of reference, you can use the main headings of:

OMB Circular A-110

- Financial Management
- Property
- Procurement
- Reports and Records

- Program Management

You may elect to breakdown a major heading:

Financial Management

- Revenues and expenditures
- Records and reports
- Control and accountability of funds, property and assets
- Budget: monitoring and reporting
- Cost Allowability
- Documentation

Output A comprehensive universe of your organization's compliance and management control requirements.

This is probably not as big a job as you think!

The Tamkeen compliance requirements (based on USAID's), and most major donor requirements, are very similar.

Most of USAID's compliance requirements are based on commonly accepted good business practices (e.g., prohibition of conflict of interest in procurement).

Thus, if you meet Tamkeen's compliance requirements, in most cases, you should be covered for other donors **AND** following good business practices.

Example Tamkeen grants require grantee financial management systems to provide for (per OMB Circular A-110) "Accurate, current and complete disclosure of financial results."

Would it be reasonable to assume that most donors would require this?

If you were using your own money in a private business, wouldn't you want to have policies and procedures working to protect your investment?

Key Learning Point

If you do not carefully review your donor agreements and all related documents, you cannot define your compliance universe.

Step 2: Prioritize Your Policy and Procedure Needs

What are your most urgent policy and procedure needs (30 days or less)?

What are needs you must address in the mid-term (31-60 days)?

What are needs you would like to take care of when time permits (61 days or more)?

There are three considerations for every potential policy and procedure need you identify:

1. Is my organization immediately vulnerable to:
 - Waste, fraud and abuse of assets?
 - A cost disallowance?
 - Substandard project implementation performance?
2. Can we develop and put into use a cost effective policy and procedure?
3. Do we have qualified staff available to work on this?

Output Stratified priority list of policy and procedure needs: 30 days, 60 days and beyond.

Not all identified compliance requirements are of immediate concern.

In fact, some identified compliance requirements are non-applicable—don't worry about them.

Example OMB Circular A-110 requires grantees to “maintain a system of contractor administration,” but you do not subcontract any work. Thus, there is not a current need for compliance.

Some compliance requirements are non-applicable to a Tamkeen grant, but maybe you should worry about them.

Example OMB Circular A-110 requires grantees to “conduct physical inventory,” but your grant does not finance inventory **BUT** maybe you should conduct a physical inventory on your organization's own inventory or another donor's inventory.

Exercise

Identify your most urgent three 30-day needs; three 60-day needs; and three when time permits needs.

30-day needs:

- 1.
- 2.
- 3.

60-day needs:

- 1.
- 2.
- 3.

When time permits:

- 1.
- 2.
- 3.

Step 3: Do “Buy-In” Exercise with Key Staff

Sit down with staff and review each section of the template.

Discuss your prioritized list of policy and procedure requirements.

Identify “cross-over” interdependencies and figure out how you can deal with them.

Example You cannot perform a procurement cost analysis until after you have conducted open and free competition; both are required by OMB Circular A-110, but competition must come first.

Prepare a stratified production plan (sample below):

P&P Title	Preparer	Reviewer	Due Date

Have staff commit to due dates.

Output Mutually shared/agreed to Policy and Procedure production plan.

Step 4: Prepare Prototype Policy & Procedure Directive

Select one policy and procedure directive need and jointly prepare a draft directive with your key staff.

Have other staff independently review the draft and comment on it; possibly involve outside sources such as university colleagues, fellow CSO members, board members.

Refine directive based on feedback; use it as a model for your organization.

Output Model policy and procedure directive.

Key Learning Point

Involve your staff who will implement the policy and procedure directive; seek out their honest feedback and listen to them.

A policy and procedure directive is simply a piece of paper; staff turns the directive into “a course of action” using a “series of steps.”

➤ **What are some of the common mistakes?**

A directive is developed to cover every conceivable situation—develop policies and procedures for your normal operating environment. Remember, you are seeking reasonable **NOT** absolute assurance.

A directive requires staff to collect and process “TBU” data—true but useless!

An organization issues a policy and procedure directive and then does not follow it!

Generally speaking, build your policies and procedures from the bottom-up, not the top-down.

Issue a directive after it has been thoroughly reviewed and refined.

Policies and procedures become dated and obsolete but management does not revoke or revise them.

A new directive counters an existing directive (commonly known as “dueling directives”).

Key Learning Point

No matter how good a policy and procedure directive is, it is of no value if management overrides it.

MODULE 5: COST ALLOWABILITY

Purpose—Provide grantees with an understanding of Tamkeen’s cost principles and guidance for determining cost allowability.

Learning Objectives—At the conclusion of the module, trainees will be able to:

1. Explain the regulatory origin of Tamkeen’s cost principles.
2. Explain the criteria for determining cost allowability.
3. List a sample of “selected items of cost”
4. Explain the relationship between the approved grant budget and cost allowability.

LEARNING OBJECTIVE NO. 1 – ORIGIN OF COST PRINCIPLES

➤ What is the origin of Tamkeen cost principles?

Tamkeen funding comes from USAID; as such, the applicable cost principles are set forth in:

Office of Management and Budget (OMB) Circular A-122: Cost Principles for Nonprofit Organizations

➤ What are cost principles designed to do?

- Determine allowable costs.
- Ensure that Tamkeen bears its fair share of costs.
- Ensure that costs are consistent among similar organizations doing similar work.

➤ What are they not designed to do?

- Dictate policies and procedures.
- Set financial limitations or rates.

LEARNING OBJECTIVE NO. 2 – CRITERIA FOR COST ALLOWABILITY

➤ What criteria must a Tamkeen cost meet?

- Allowable
- Reasonable
- Allocable
- Adequately supported
- And reviewed and approved by management

To be allowable, a cost must ...

- Be reasonable for the performance of the grant and allocable.
- Conform to any limitations/exclusions in the grant.
- Be consistent with the organization's policies and procedures.
- Be accorded consistent treatment.
- Be in accordance with generally accepted accounting principles.
- Not be used to meet other cost-sharing requirements.
- Be adequately documented.

A reasonable cost is ...

- Ordinary or necessary.
- Processed at *arm's length* with sound business practices.
- Not a significant deviation from an organization's established practices and procedures.

Key Learning Point

Reasonable costs do not exceed what would be incurred by a *prudent person* under the prevailing circumstances.

Allocable costs ...

- Are incurred specifically for the grant and in accordance with the budget, that is, there is a cost objective.
- A cost objective is an identified grant activity or output directly related to the achievement of a result.
- Or benefit both the grant and other work and can be distributed in reasonable proportion in accordance with relative benefit received.
- And are treated consistently with other costs for the same purpose in like circumstances.

Key Learning Point

Allocable costs are charged to a *cost objective* on the basis of relative benefit received.

Costs are adequately supported by ...

- Original legible receipts, vouchers, purchase orders, contracts, delivery orders, timesheets, etc.
- That fully explain “who, when, where, why, how much, etc.”

Costs are reviewed and approved ...

- In a timely manner
- By a designated official
- With assigned authority and responsibility.

Key Learning Point

Cost allowability considerations also apply to grantee cost share contributions, whether it is funds from their own sources or from 3rd party sources.

LEARNING OBJECTIVE NO. 3 – SELECTED ITEMS OF COST

➤ How are the selected items presented?

- Selected costs are in alphabetical order starting with Advertising and ending with Trustees.
- There are 56 items listed.
- All items contain explanatory notes.
- A cost can be allowable under one condition but unallowable under another condition.
- To determine allowability you must read all the notes.

➤ What are some examples of selected allowable costs?

Compensation of Personal Services

- Current or accrued during period of grant.
- Includes salaries and wages, committee fees, incentive awards, fringe benefits, pension costs, location allowances, cost of living differentials, etc.
- May be direct or fringe benefits such as vacation, sick pay, holidays, social security, and workmen's compensation.
- Must be reasonable for the services rendered.

- Conform to the organization's established policy.
- Charges for salaries must be supported by documented, approved, after-the-fact payroll records.
- Time sheets must be signed by the employee and the supervisor.
- Payroll must be processed at least monthly.
- Cost sharing salaries receive equal treatment.
- Compensation is usually unreasonable if it increases substantially as a result of the award.
- Compensation cannot include unallowable costs.

Key Learning Point

There are a lot of explanatory notes because payroll is usually the biggest item in a grant, and as such, Tamkeen [USAID] is very concerned that time and attendance is processed correctly.

Key Learning Point

Personal compensation (payroll) is always examined closely during audit.

Professional Service Costs

- Must be reasonable in relation to services.
- Not contingent upon recovery from the government.
- Circular offers variety of relevant factors to determine allowability.
- Must be supported by adequate contractual agreement including scope of work, estimated required time, rate of compensation, and termination provisions.

➤ What are some examples of selected unallowable costs?

- Bad debts and any related legal costs
- Contingency reserves
- Contributions and donations
- Entertainment costs
- Fines and penalties
- Losses on other awards
- Preaward costs

➤ **What are some things I should keep in mind when dealing with cost principles?**

- If a cost item requires prior approval and is included in the budget, and the budget is approved, this constitutes approval of the cost.
- Prior approval is generally in writing.
- A grant can exclude a cost principle.
- When doubt exists regarding the allowability or allocability of a cost, advance written approval should be sought.
- Not all allowable or unallowable costs are covered by the cost principles—they are not all-inclusive.
- An organization's established policies/procedures impact reasonableness.

LEARNING OBJECTIVE NO. 4 – BUDGETS & COST ALLOWABILITY

➤ **What is the relationship between the approved grant budget and cost allowability?**

During the grant application review process, the grantee submits an activity line item budget with budgetary notes.

Tamkeen reviews the budget and notes, often in conjunction with the grantee.

Tamkeen performs an assessment of allowability in terms of cost categories (items of cost) and proposed amounts and rates.

Once approved, Tamkeen requires the grantee to incur costs in accordance with the budget and the budgetary notes.

If the grantee exceeds an approved cost category, then the grantee is liable for the over expenditure.

If the grantee does not spend the full approved cost category amount, then the grantee must inform Tamkeen regarding the amount of under expenditure and request guidance for reallocation or refund of the under expended amount.

Key Learning Point

Under no circumstances should a grantee consider unexpended grant funds as being available for reallocation or retention—all unexpended funds are the property of Tamkeen and subject to its disposition and/or refund instruction.

Key Learning Point

If there are issues with your budget in terms of overspending, under spending or a need for line item adjustment, contact Tamkeen immediately and seek guidance—ignoring the issue will not resolve the issue.

Exercise

List the person in your organization who has responsibility for cost allowability.

Explain why he/she is qualified to do this.

Describe how this responsibility is documented.

Explain how you can address any existing deficiencies in your cost allowability review process.

Key Learning Point

At time of audit, your organization's management must represent (state) that all financial statements fairly present all incurred costs. Ultimately, management is accountable for cost allowability

MODULE 6: SUPPORT DOCUMENTATION

Purpose—Provide grantees with a comprehensive understanding of the term support documentation, its application with policies and procedures, and its audit importance.

Learning Objectives—At the conclusion of the module, trainees will be able to:

1. Comprehensively define the term support documentation.
2. Explain how support documentation applies to policies and procedures.
3. Prepare comprehensive support documentation for audit review.
4. Setup a good filing system for retaining support documents.

LEARNING OBJECTIVE NO. 1 – COMPREHENSIVE SUPPORT DOCUMENTATION

➤ What is meant by comprehensive support documentation?

A support document is a:

- Receipt, voucher, contract, report, manifest, bill of lading or any other document,
- That provides answers about who, when, where, why, how much, etc.
- For a financial transaction or series (process) of related transactions.

A single transaction, such as buying 25 liters of gasoline, can be covered by one support document, e.g., a payment receipt from the gas station on its pre-printed form that states how much gasoline was bought, on what date, and for what amount.

However, many grants include activities that require:

- A series of transactions (process),
- That are related and often sequential,
- Yet each transaction requires support documentation.

For example, procuring a training workshop may require:

- Implementation plan with workshop included
- Budget line item for workshop
- Workshop specifications
- Evaluation criteria
- Request for proposals
- Evaluation memorandum
- Price analysis
- Contract
- Work orders

- Deliverables and acceptance reports
- Trainee attendance sheets
- Invoices
- Payment receipts
- Completion report

Another way to think of this is:

- If you provided an auditor with the training company's invoice and a payment receipt for the third of five deliveries of a workshop,
- Would the auditor be able to determine whether or not the payment was an allowable expense?

Comprehensive means that:

- An auditor can view a single transaction in the context of a package of related supporting documents ...
- And be able with reasonable assurance to assess cost allowability in accordance with Tamkeen cost principles.

Key Learning Point

Comprehensive support documentation also facilitates management's ability to make informed technical decisions.

LEARNING OBJECTIVE NO. 2 – POLICY & PROCEDURE APPLICATION

➤ How does support documentation relate to policies and procedures?

Tamkeen, donors, and businesses use support documentation as a primary control and resource safeguard mechanism.

Support documentation assures management that:

- Policies and procedures are being followed as designed,
- Responsibilities and authorities are being performed as intended,
- And there is a historical record to vouch for the soundness of management's decisions.

➤ How do policies and procedures use support documentation?

A policy and procedure can either:

- Require that support documentation be obtained (e.g., a receipt for all cash payments) ...

- Or that a specially designed processing document be used (e.g., a vehicle control log).
- In both cases, the document answers who, when, where, how much, etc.

Key Learning Point

If your policy and procedure directive specifies that a specific support document be used, and you don't do that, an otherwise allowable cost becomes questioned because it is not adequately supported per your own regulations.

Policy and procedure support documents (forms and templates) should be designed to capture:

- Data required to determine cost allowability,
- Data that management needs for informed decision-making,
- Data required for monitoring, evaluation or other needs unique to the grant activity,
- But always at the minimal required level.

Key Learning Point

Data collection, processing and retention are not free—it costs money.

Make sure you are not collecting TBU data ... true but useless!

LEARNING OBJECTIVE NO. 3 – AUDIT DOCUMENTATION

- **How can we prepare comprehensive support documentation for audit review?**

You should think in terms of single and process transactions.

Single Transactions

For each single transaction represented on the Funds Accountability Statement, verify that the support document(s) shows clearly that the cost is:

- Reasonable for the performance of the grant
- Allocable to the grant
- Conforms to any limitations/exclusions in the grant
- Consistent with the organization's policies and procedures
- Accorded consistent treatment
- In accordance with generally accepted accounting principles

Process Transactions

For each single transaction, determine if it is related to a series of transactions:

- A procurement action to buy a training workshop
- An ongoing relationship with a service provider, such as vehicle rental
- A standing relation with a vendor, say for office supplies
- A rental payment for office space

If a single transaction is part of process, you need to either assemble or reference other documentation required to determine cost allowability.

Key Learning Point

Auditors refer to a series of related support documents as being part of an audit trail—in other words, a financial path that they can follow from the start to finish for a process.

➤ What are some examples of process support documents?

For a training workshop, see the list above under Learning Objective No. 1

For salary payments

- Applicable policy and procedure directives regarding personnel matters
- Position description
- Evidence of competition in recruitment (newspaper advertisement)
- Appointment letter
- Annual performance evaluation
- Annual and sick leave application forms (signed and approved)
- Notification of salary increase
- Duly completed after-the-fact timesheets certified by employee and approved by supervisor

For vehicle rental

- Specifications for the type of vehicle required and payment basis
- Three or more written offers
- Rental agreement representing a sound and complete contract.
- Vehicle use logs
- Policy and procedure directive for vehicle use and control
- Detailed invoice (dates, total distance, destinations, etc.)
- Payment receipt

Exercise

Your seminar is to begin in 60 minutes and you have just found out that the three vans you rented yesterday to move attendees to the conference hall are held at a checkpoint. Two blocks away is a taxi stand with vans available for immediate rent on a “cash only” basis. What do you do to make sure your attendees arrive on time but also protect your organization against a questioned cost?

For office supplies

- Types and quantities of supplies
- Three or more written offers
- Sound and complete purchase order
- Receiving and distribution records
- Detailed invoices (dates, items, quantities)
- Payment receipts

For office rent

- Sound and complete lease with clauses for repairs, utilities, owner access, payment, etc.
- Invoice from owner

- Wire transfer notice

Exercise

List the key process support documents for a consultant who was hired to do a study over a three month period; has submitted the final deliverable; and has submitted an invoice for his final progress payment.

- **What can I do if there is no way we can get a good supporting document for a transaction?**

Prepare a memo that:

- Answers the questions of who, when, where, why, how much, etc.
- Explains why you could not get a supporting document.
- Sign it and have it countersigned by your supervisor, or if need be, a board member.
- Attach it to the disbursement memo.

Key Learning Point

Any supporting document is better than no supporting document.

Unsupported costs are automatically questioned costs.

Key Learning Point

Support documentation is accessible if it is physically attached to a disbursement memo OR there is a clear, easily to understand instruction on the memo as to where a person can find a copy of the document.

- **What should I do if I know a cost will be questioned because of weak or incomplete support documentation?**

Once again, prepare a memo that:

- Explains the circumstances.
- Specifically addresses issues that might result in the cost being questioned.
- And if possible, include third party verification.

LEARNING OBJECTIVE NO. 4 – FILING SYSTEM FUNDAMENTALS

- **What are the elements of good filing system for retaining support documents?**

Develop a master filing list:

- That is logical for your operations (balanced between too few and too many files).
- That can accommodate change and expansion.
- And “date stamp” the list every time it is changed.

Use proper file folders or binders—don’t let papers be loose.

Coding and filing:

- Designate a staff person with primary coding and filing responsibility.
- Code and file in the same place and manner on a periodic basis.
- Cross-train other staff to code and file.

Management should periodically personally retrieve documents to verify ease of document location and access.

File cabinets or shelves should be in a secure location.

High value or confidential documents should be kept in a secure, restricted access location

On a routine basis, rework your files:

- Delete “empty files”
- Split excessively large, cumbersome files
- Consolidate related files

A policy and procedure directive must be prepared that:

- Addresses the above
- Identifies who has access to which files and on what basis.

MODULE 7: PROCUREMENT

Purpose—Provide grantees with an understanding of Tamkeen’s procurement regulations and practical application guidance.

Learning Objectives—At the conclusion of the module, trainees will be able to:

1. Explain the regulatory origin of Tamkeen’s procurement regulations.
2. Describe basic Tamkeen procurement regulations.
3. Use a four-step approach to plan procurement and apply thresholds.

LEARNING OBJECTIVE NO. 1 – ORIGIN OF PROCUREMENT REGULATIONS

➤ What is the origin of Tamkeen procurement regulations?

Tamkeen funding comes from USAID; as such, the applicable procurement regulations are set forth in:

Office of Management and Budget (OMB) Circular A-110: Uniform Administrative Requirements for Grants and Agreements with Institutions of Higher Education, Hospitals, and Other Nonprofit Organizations, under Subpart C, Procurement Standards

There are additional procurement regulations with regard to:

- Eligibility Rules for Goods and Services
- Local Cost Financing
- Ocean Shipment of Goods
- Air Travel and Transportation
- Marking

These regulations do apply to USAID-funded grants but are outside of the scope of this workshop given the conditions of simplified and fixed obligation grants.

LEARNING OBJECTIVE NO. 2 – PROCUREMENT REGULATIONS

➤ What are the Tamkeen procurement regulations?

A grantee must have written procurement policies and procedures.

Key Learning Point

The step-by-step approach presented in Module 4, Learning Objective 3, should be used to develop procurement policies and procedures.

A grantee must have written standards of conduct governing the performance of employees engaged in procurement. For example:

- Procurement personnel should process actions at “arm’s length” with vendors, suppliers, contractors, etc.
- Procurement personnel should act in a prudent manner (“wise in practical matters; careful about one’s conduct”)

A grantee must have a policy that prohibits an employee from being involved in procurement if a real or apparent conflict of interest is involved.

“A conflict of interest would arise when the employee or any member of his/her immediate family, his or her partner, or an organizations which employs or is about to employ any of the parties indicated herein, has a financial or other interest in the firm selected for award.”

Key Learning Point

Note the use of the term apparent: this means that if an outside party could reasonably perceive that a conflict of interest was occurring, you probably have an apparent conflict of interest.

Exercise

Your grant provides funds to purchase a specialized workshop on XYZ. Your uncle works at the company that is the acknowledged leader in providing XYZ.

Would there be an apparent conflict of interest if your organization requested your uncle’s company to submit a proposal?

What could you do to eliminate that apparent conflict of interest?

A grantee conducts procurement, to the maximum extent practical, with open and free competition.

- Open and free competition is the foundation of USAID procurement.
- Competition is not free—it costs money to conduct competition.
- The grantee is seeking best value, price and other factors considered.
- The general rule is that estimated cost of competition should not exceed a reasonable assumption of gain in best value resulting from competition.

Key Learning Point

For virtually all procurement actions, a practical level of competition is achievable and mandatory.

A grantee solicitation (for either goods or services) provides clear and accurate description of requirements, evaluation criteria, etc.

- Specifications for equipment should be based to the maximum extent possible on minimum acceptable performance standards (e.g., copies per minute) or essential design characteristics (45cm diagonal screen) and not on style, color, preferred brand name, etc.
- Service should be specified in term of outputs and deliverables—not days or hours of work.
- Factors such as product availability, delivery schedule, point of delivery, training, warranties, etc. should be specified.
- Criteria for selection and the relative weighting of each criterion must be stated (e.g., technical offer 70%, price 30%).

A grantee only contracts with responsible contractors (vendor) that perform successfully.

- A responsible contractor has an established place of business and regular hours of operation.
- A responsible contractor is legally registered with local authorities.
- A responsible contractor has a mailing address, telephone, fax, email address.
- A responsible contractor has a bank account at a recognized commercial bank.

Key Learning Point

Responsible contractors have good reputations and can provide three or more references—always, always, always check references.

A grantee uses appropriate procurement instruments that promote the best interests of the project:

- An Invitation for Bid (IFB) is used when the award will go to the responsible vendor with a responsive bid that meets all minimum requirements at the lowest price.
- IFBs are used mainly with goods (e.g., cement, reams of paper).
- A Request for Proposal (RFP) is used when the grantee wants the right to negotiate technical and administrative factors, and price is one of several selection criteria.
- RFPS are used mainly with services (e.g., training workshop design and delivery).

A grantee does a cost/price analysis and documents the file.

“... price analysis is the process of examining and evaluating a price without looking at the estimated cost elements ...”

“... cost analysis is the element-by-element [line items] examination of price ...”

- A grantee should seek a fair price from a vendor—a price at which the grantee receives the goods and/or services in accordance with specifications and the vendor recovers costs and a reasonable profit.
- A grantee should always enter into a procurement action with a price objective in mind (informed “guesstimate” as to overall final price) and be very cautious of any offer that is exceedingly high or low with respect to the price objective.
- A price/cost analysis does not have to be complicated; but it does have to clearly support the selection of the successful contractor or vendor in accordance with evaluation criteria, be in written form, and on file.

Key Learning Point

**Best value does not always mean lowest price!
The proven test one can apply when selecting for best value is:
if it was your personal money being used, which vendor would you
select for best value?**

A grantee's procurement files are thorough and complete.

- Specifications
- List of vendors contacted
- Solicitation (IFBs, RFP)
- Evaluation summary memo and price/cost analysis
- Contract, purchase order, letter of agreement
- Related correspondence, such as approvals

A grantee maintains a system for contractor administration.

Policies and procedures that ensure that the contractor or vendor:

- Delivers the goods or services on time,*
- In accordance with specifications,*
- In accordance with terms and conditions,*
- At the agreed price,*
- And proper support documentation is processed (e.g., for payment) and filed.*

A grantee uses a contract that defines a sound and complete agreement and contains provisions for legal remedies and/or termination by the grantee.

- A sound and complete agreement ensures that you achieve the above. (see *)
- Contractor or vendor non-performance can adversely impact a grant, often severely.
- Legal remedies are often time consuming, costly and cumbersome.
- Every contract should have an “escape” clause that permits the grantee to terminate in a rapid manner with minimal or no loss.

Key Learning Point

Contracting risk rises dramatically when funds are advanced—after-the-fact payment for successful delivery of goods and services minimizes risk and maximizes grantee control.

LEARNING OBJECTIVE NO. 3 – FOUR-STEP APPROACH AND THRESHOLDS

➤ What is a 4-step approach to procurement planning and implementation?

Step 1: Specifications

- Determine precisely what you need (not want) to procure.
- Prepare written specifications that address all considerations (e.g., delivery schedule, installation, warranties, training).
- Develop written evaluation criteria that address your specifications.

Key Learning Point

Maximum cost-benefit in the procurement process is achieved by developing good specifications—upfront time and effort in developing specifications pays off in multiples during competition, selection, negotiation and implementation.

Step 2: Competition

- Determine the appropriate level of competition (see threshold tables below).
- If required, prepare solicitation document (IFB or RFP) that clearly instructs all vendors/contractors regarding bid or proposal requirements and procedures.
- If required, prepare a list of responsible vendors/contractors for solicitation distribution (in most cases, three or more).
- Distribute solicitation (with specifications) and document procurement file with names.
- Receive bids and/or proposals in accordance with solicitation instructions.

Step 3: Selection

- For IFBs, open bids and rank responsive bids by offered price.
- For RFPs, open and technically evaluate proposals using stated criteria.
- For RFPS, perform price or cost analysis and document.
- For RFPs, merge price/cost analysis and technical evaluation and rank proposals.

Step 4: Negotiation, Acceptance and Documentation

- For IFBs, negotiate (accept) lowest, responsive offer from responsible bidder.
- Issue sound and complete contract, purchase order, letter of agreement to selected bidder.
- For RFP-based procurement actions, closure is by means of negotiation.
- For more complex procurements, there may be need to reach agreement on such items as payment, deliverables and delivery terms—these need to be negotiated and specified in a subcontract.
- In all cases, a procurement action is closed by mutual acceptance, whether it is a purchase order, letter of agreement, subcontract, or payment of vendor invoice.
- All transactions require supporting documentation—for large value procurement, this could consist of an entire package of documents including:
 - ✓ Specifications
 - ✓ IFB or RFP
 - ✓ Evaluation summary memo describing the rationale for selection
 - ✓ Cost/price analysis
 - ✓ Purchase order, contract or letter of agreement
 - ✓ Commercial invoices

Key Learning Point

The better the specifications, the less there is to negotiate—requirements are clear and complete, the bid/proposal presents the contractor's plan for achieving specifications at the offered price.

➤ What are procurement thresholds and how can they be applied?

Work input should vary with the size and importance of a procurement action.

Thresholds provide the grantee with a system for calibrating and controlling work input.

Thresholds are established in written procurement policy and procedure.

This is best explained by the following threshold table:

Threshold Value	Procedures, Documentation & Responsibilities
<p><u>Small value</u> 0 to \$100</p>	<p>Specifications – Grantee employee's professional assessment; if required, consultation with technical staff; may or may not be written.</p> <p>Competition – Based on convenience, expediency and proven relations with responsible vendors.</p> <p>Selection – Employee's discretion regarding best value.</p> <p>Negotiation, Acceptance & Documentation – Vendor receipt or employee's personal memo note.</p>
<p><u>Mid-range</u> \$101 to \$1499</p>	<p>Specifications – Employee's professional assessment; consultation with technical staff and/or management required; must be written.</p> <p>Competition – Three quote from vendors; by telephone, email, fax, Internet or over-counter. Written quotes preferred for value in excess of \$500.</p> <p>Selection – Employee in consultation with technical staff and/or management for determining best value.</p> <p>Negotiation, Acceptance & Documentation – Written specifications; award memo; vendor receipt.</p>
<p><u>High-range</u> >\$1500</p>	<p>Specifications – Written and jointly reviewed and approved by technical and management staff.</p> <p>Competition – Written specifications are delivered to three or more reputable vendors, if available.</p> <p>Selection – Employee in consultation with technical staff and management for determining best value.</p> <p>Negotiation, Acceptance & Documentation – Written specifications; vendor's offers; award memo; purchase order or contract; vendor receipt.</p>

Exercise

List the primary specification topics for a three-day, ten module workshop on “XYZ” topic that will be delivered 6 times at 3 different sites:

MODULE 8: FUNDS MANAGEMENT

Purpose—Provide grantees with an understanding of the term funds management and a presentation of generally accepted good practices.

Learning Objectives—At the conclusion of the module, trainees will be able to:

1. Explain the term funds management.
2. Describe generally accepted good funds management practices.
3. List management due diligence focus areas.

LEARNING OBJECTIVE NO. 1 – FUNDS MANAGEMENT

➤ **What does funds management mean?**

Funds management is the policies and procedures that management uses to ensure that funds are used:

- Efficiently and effectively
- For intended purposes (e.g., in accordance with terms and conditions of donor awards)
- In compliance with laws and regulations
- And in a manner that safeguards them from waste, fraud and abuse

LEARNING OBJECTIVE NO. 2 – GENERALLY ACCEPTED GOOD PRACTICES

➤ **What are the generally accepted good funds management practices your organization should consider?**

Basis of Accounting

An organization should determine whether it will maintain its books on a cash or accrual basis.

Accrual basis of accounting—Recording revenue in the period in which it is earned and recording expenses in the period in which they are incurred.

Cash basis of accounting—Revenue is recorded when received in cash and expenses are recorded in the period in which cash payment is made.

Key Learning Point

Most Tamkeen grantees account for funds on a cash basis.

Bank Account

- An organization should have a separate bank account or sub-account for Tamkeen awards.
- The board of directors should authorize the opening and closing of each bank account or sub account, and these authorizations should appear in the board of directors minutes of meeting.
- All award-related expenditures out of the bank account must be authorized by management.
- At the end of each month, a bank reconciliation to agree the cash balance per the books of account with the cash balance per bank statements must be completed.
- Bank reconciliations are prepared by someone independent of all cash disbursements functions.

Key Learning Point

The bank reconciliation must be reviewed, verified as correct and approved by management in a timely manner.

Petty Cash

- An imprest petty cash fund is used.
- Petty cash should be held in a safe or strong box.
- The petty cash account must be controlled by a single person (petty cashier) authorized by management to process and report on transactions.
- Expenditures should be routinely reviewed by a designated member of management independent of the accountant or petty cashier to maintain proper segregation of duties.

Books of Account

- The books of account must track each Tamkeen award separately and transparently.
- A cash book should be maintained.
- If the accounting system is working correctly, you should be able to ...
 - ✓ Trace from the cash book to the general ledger control account for cash,
 - ✓ And then to individual expenditure accounts such as payroll expense, rent expense, insurance expense, etc.

Key Learning Point

Interfund transfers of Tamkeen supplied funds — using Tamkeen funds to cover non-Tamkeen expenses, even temporarily — are not permitted.

Cash Receipt Controls

- Cash receipts should be recorded in the cash book.
- Wire transfers are entered into the cash book directly upon receipt, and entries should be supported by wire transfer advices.
- The cash book is reconciled monthly with a cash transfer statement (or equivalent) based on a compilation of all received funds, donor and otherwise.
- A restrictive endorsement — such as “for deposit only into bank account name and number” — is placed on all checks when received.

Payment Controls

- The board of directors authorizes all bank accounts and pay order signatories.
- All invoices are approved for payment by a responsible, designated management official.
- Vendor invoices are recalculated prior payment.
- The functions of approving vendor invoices, preparing and processing payment orders, signing payment orders, and maintaining cash disbursement records must be segregated to the greatest practical extent.
- Payment orders are signed only when supported by approved invoices — they are never signed in advance.
- Payment order signatories must compare data on supporting documents to payment orders presented for signature.
- Payment order signatories must verify appropriate approvals on supporting documents before signing.

Key Learning Point

Under no circumstances can the payment processing, approval, and signatory functions be held by one person.

Cost Allocation Controls

- A written policy exists which documents the rationale and method used to allocate expenses among donors, grants, contracts, line items, and/or objectives.
- The duty and responsibility of allocating costs is noted in the applicable employee's position description.
- Periodically, the rationale and method of allocating costs is revisited by management to determine fairness and practicality.

Key Learning Point

Cost allocations are reviewed, verified and approved by management on a timely basis.

LEARNING OBJECTIVE NO. 3 – MANAGEMENT DUE DILIGENCE

- **What are the due diligence focus areas management should be aware of?**

Good funds management dictates that management must ...

- Verify the format and frequency of reporting that must be made to Tamkeen.
- Verify that expenditures are correctly and transparently coded and reported in terms of budget line item categories authorized in the grant.
- Perform a monthly analysis of line item expenses paid out compared to approved budget line item ceilings (commonly called a “burn rate” analysis).
- Obtain explanations for significant or unusual fluctuations in expense or revenue account balances from preceding periods, and/or from budgeted amounts.

And management should be particularly concerned ...

- About related-party transactions and conflicts of interest, particularly with respect to contracting for professional services and consultancy contracts.
- That all management salaries and directors' fees have been authorized by the board of directors or senior management, and have been documented.

Exercise

You are the newly-hired director of a small civil society organization. It comes to your attention that the office bookkeeper maintains the petty cash account; processes all bank-related transactions; prepares all payments; and prepares all financial reports. The bookkeeper has worked for the organization since its start over six years ago, and to date, there has never been an instance of misuse of funds.

1. What should you consider?
2. Do you need to take action to safeguard Tamkeen funds from waste, fraud and abuse in a cost effective manner?
3. If so, what actions are appropriate?

MODULE 9: TASK-BASED BUDGETING

Purpose—Provide grantees with an understanding of task-based budgeting and budget monitoring and reporting implications.

Learning Objectives—At the conclusion of the module, trainees will be able to:

1. Explain the purpose of a grant budget.
2. Apply guidelines for building a task-based budget.
3. Recognize and manage the implications of budget deviations

LEARNING OBJECTIVE NO. 1 – PURPOSE OF THE GRANT BUDGET

➤ What is purpose of the grant budget?

“The budget plan is the financial expression of the project or program as approved during the award process ... It shall be related to performance evaluation purposes whenever appropriate.” (CFR 226.25(a))

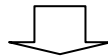
This quote from the Code of Federal Regulations expresses two key concepts:

1st – The budget is built from the project (work plan), which means the work plan is developed first.

2nd – There should be a direct relationship between project activities (and results achieved) and the use of the budget.

➤ How is the budget purpose shown in Tamkeen’s grants making system?

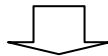
A grant implementation plan focuses on meeting a grant objective.



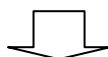
A grant objective is defined by results.



Results are achieved through tasks.



Tasks are defined in terms of activities, responsible parties, and schedules.



Tasks are budgeted on a line item basis in terms of salaries, service delivery, goods and materials, etc.

Key Learning Point

The implementation plan, with its focus on a grant objective, provides the cost considerations for developing the budget.

➤ **Are there any external constraints imposed on this program-driven budgeting process?**

Yes, there are three constraints:

- A grant may not be funded for more than \$150,000.
- A grant can only be funded up to 18 months.
- And there are limitations on cost allowability for indirect costs, air travel, etc.

➤ **So the implementation plan is developed, the budget is prepared, and so long as it does not exceed \$150,000, does not include any restricted costs, and does not go beyond 18 months, then the budgeting process is finished?**

No, this rarely ever happens because the implementation plan-budget development process requires multiple steps that require iterative refinement, and refinement means that costs change.

➤ **How do we build our budget from our implementation plan?**

- Step One: List the results required to meet your grant objective.
- Step Two: Identify and list all tasks required achieve each result.
- Step Three: Identify and list all subtasks required to implement each task.
- Step Four: Organize your tasks into a logical, optimal sequence.
- Step Five: Re-examine, and if required, reorganize subtasks now that tasks have been logically organized.
- Step Six: Using standard Tamkeen budget line items develop a budget for each task.
- Step Seven: Total all tasks to arrive at a preliminary total budget.

- Step Eight: Analyze the cost realism of your budget on a task-by-task and total budget basis.
- Step Nine: If your cost realism review identifies cost allowability concerns, re-examine and adjust your implementation plan, then revise your budget.

Key Learning Point

The implementation-budget adjustment process often requires 2, 3 or more iterations to “right-size” the budget.

➤ **What factors should we be concerned with while doing our cost realism review?**

Cost realism means ...

“Cost realism is the degree to which costs are allowable, allocable, and reasonable for the proposed tasks with reference to Tamkeen cost principles”

Activity costs must be identified in terms of:

- Cost category—salary, benefits, supplies, etc.
- And best known factual budget assumptions, such as current salary levels, open market rental rates, etc.

Costs must be:

- Within the normal operating practices of the CSO.
- And in accordance with its written policies and procedures.

➤ **How will Tamkeen do its cost realism review of our budget in the absence of first-hand knowledge of your cost factors?**

Tamkeen will rely on the grantee’s budgetary notes.

“Budget notes are required for each line item in sufficient detail to facilitate a complete cost allowability determination in accordance with Tamkeen cost principles.”

Tamkeen will compare proposed costs against its cost tables built from funding over 200 grant budgets to date.

Tamkeen will check with reliable, qualified sources regarding specialty costs.

Budgets are cross-checked by two or more Tamkeen staff members.

LEARNING OBJECTIVE No. 3 – BUDGET DEVIATIONS

➤ What is Tamkeen’s overall approach to grant budgeting?

“To be successful, a grant activity must be adequately funded—not over-funded or under-funded.”

Tamkeen expects a fair budget and wants to pay its fair share for the activity.

Tamkeen also expects the grantee to manage its budget prudently and meet its obligation to “record, classify and report all Tamkeen-financed costs.”

➤ How do we determine if we have a budget deviation?

Every month you should total line item expenditures and match them to your budget to determine where you stand for each cost category.

Additionally, the same exercise should be performed for each tranche payment request.

In both cases, all variances – positive and negative – should be identified, tracked and reported to management.

Key Learning Point

Per Tamkeen cost principles, you can only submit a tranche payment request for actual incurred expenses.

If you budget \$100 for an item and only spend \$90, you can only claim the \$90.

The additional \$10 budgeted amount was never spent, thus it is not an eligible, allowable cost.

➤ What if there are cost overruns or cost saving?

*“Grantees are required to report deviations from budget and program plans, and request prior approvals for budget and program plan revisions ...”
(CFR 226.25(b))*

Cost overruns due to poor planning and budgeting are the responsibility of the grantee.

Minor cost overruns resulting from unforeseen events often can be accommodated with proper written analysis and supporting documentation.

Unexpended grant funds belong to Tamkeen.

Tamkeen should be advised as soon as they are identified and the grantee should request instruction for disposition and refund.

Key Learning Point

Under no circumstances should a grantee knowingly over budget and under expend Tamkeen funds with the intent of building up a contingency reserve.

Key Learning Point

Tamkeen cost principles prohibit contingency reserves and they prohibit using Tamkeen funds for non-Tamkeen approved expenditures.

Exercise

You budgeted for ten data collectors to work for 12 weeks at a rate of \$100 per week per person. However, you were able to collect the data you needed using only seven data collectors in eight weeks. What is your budget savings and what should you do?

MODULE 10: THE AUDIT PROCESS

Purpose—Provide grantees with an overview and understanding of the Tamkeen audit process.

Learning Objectives—At the conclusion of the module, trainees will be able to:

1. Explain how auditors process an audit.
2. Define key audit terms.
3. Develop an audit preparation plan.

LEARNING OBJECTIVE NO. 1 – AUDIT PROCESS

➤ What are the main components of a Tamkeen audit?

In accordance with the Guidelines for Financial Audits, there are three main components:

- Audit Objectives
- Audit Scope
- Audit Report

➤ Are Tamkeen audit objective standardized, and if so, what are they?

Tamkeen audit objectives are standardized and in full accord with the instruction found in the Guidelines for Financial Audits.

The four Tamkeen audit objectives are:

“Express an opinion on whether the funds accountability statement for the Tamkeen-funded program presents fairly, in all material respects, revenues received, cost incurred, and commodities and technical assistance directly procured by Tamkeen for the period audited in conformity with the terms and conditions of the agreement and generally accepted accounting principles.”

“Evaluate and obtain a sufficient understanding of the grantee’s internal control structure related to the Tamkeen-funded programs, assess control risk, and identify reportable conditions, including material internal control weaknesses.”

“Perform tests to determine whether the recipient complied, in all material respects, with the grant agreement terms (including cost sharing) and applicable laws and regulations related to the Tamkeen-funded program.”

“Determine if the grantee has taken adequate corrective action on prior audit report recommendations.”

➤ **How do the audit objectives relate to the audit reference documents?**

“Express an opinion on the funds accountability statement” relates to OMB Circular A-122 and tests for fair presentation of costs and allowability.

“Evaluate and obtain a sufficient understanding of the grantee’s internal control structure” relates to OMB Circular A-110 and tests uniform administration standards (e.g., accurate, current and complete disclosure of financial results; procurement; property; records)

“Perform tests to determine whether the recipient complied, in all material respects” tests for compliance with terms and conditions of Tamkeen Grant Agreement, including all incorporated documents and local laws and regulations.

➤ **What steps are involved in the audit scope?**

- Pre-audit
- Funds accountability statement
- Internal control structure
- Compliance with grant terms and applicable laws and regulations
- Follow-up on prior audit recommendations
- Review of cost sharing
- General purpose financial statements

➤ **What does each step involve and what is the result?**

Pre-Audit

Auditors assemble and review all applicable documents such as but not limited to:

- The grant agreement and incorporated documents (OMB Circulars)
- Budgets
- Progress reports; charts of accounts; organizational charts; accounting system descriptions; procurement policies and procedures; operational manuals

Result—The result is that the auditor gains a full understanding of the grant’s program, compliance, administrative, and financial aspects.

Funds Accountability Statements (FAS)

The FAS is prepared by the grantee from its “separate and segregated grant-specific financial accounts.”

The FAS presents the revenues received from Tamkeen for the period of the audit and cost reported by the grantee as incurred.

The FAS is prepared by the grantee and examined by the auditor by category and major line items.

The grantee must accept full responsibility for the FAS's accuracy before the audit commences.

The auditor evaluates program implementation actions and accomplishments to determine:

- Whether specific costs incurred are allowable, allocable and reasonable under grant terms.
- And to identify where irregularities and illegal acts have occurred or are likely to have occurred as a result of inadequate controls.

Result—Auditor opinion on the FAS including a schedule of any questioned costs

Cost Sharing

The auditor reviews the cost sharing schedule to determine whether cost sharing contribution were provided and accounted for by the grantee in accordance with the terms and conditions of the grant.

Result—Auditor opinion on cost sharing contributions in accordance with terms and condition of the grant, with questioned costs noted in the section on compliance.

Internal Control Structure

The auditor reviews the grantee's internal control structure (policies and procedures) to understand their design and whether they have been placed in operation.

Major internal controls to be studied but not limited to are:

- The accounting system
- Cost allowability
- Cash management
- Procurement of goods and services
- Personnel

- Commodities
- Compliance with agreement terms and applicable laws

Result—Auditor opinion identifying any reportable conditions, including material weaknesses

Compliance with Grant Terms and Applicable Laws and Regulations

The auditor identifies terms, laws and regulations to determine which could have a direct and material effect on the FAS.

The auditor determines if payments are in accordance with terms, laws and regulations

Identifies and classifies inappropriate costs.

Determines if any technical assistance procured is not accounted for or not used for intended purposes.

Determines whether those who received services or benefits were eligible to receive them.

Determines whether financial reports are supported by books of record.

Result—Auditor opinion regarding compliance, including findings of material instances of noncompliance.

Follow-up on Prior Audit Recommendations

Auditor's do this to determine whether the grantee has taken timely and appropriate corrective actions for prior audit findings.

Result—Audit report on the status of uncorrected material findings and recommendation from prior audits that affect the FAS.

General Purpose Financial Statements

Auditors examine the grantee's general purpose financial statements (e.g., balance sheet) on an organization-wide basis.

The objective is to express an opinion on whether the statements present fairly the grantee's financial position at year ended, and the results of its operations and cash flow for the year then ended, in conformity with generally accepted accounting principles.

Result—Auditor opinion on the conformity of general purpose financial statement with reference to generally accepted accounting principles.

➤ **What does the auditor's report contain?**

The auditor's report contains:

Funds Accountability Statement—An opinion of whether the FAS presents fairly, in all material respects, program revenues, cost incurred, and commodities/technical assistance procured in accordance with terms of the grant and in conformity with generally accepted accounting principles.

Cost Sharing—A report on the review of the schedule of cost sharing contributions identifying any questioned costs for amounts not provided or accounted for in accordance with term and conditions of the grant.

Internal Control Structure—A section on the auditor's understanding of the grantee's internal control structure (policies and procedures) related to the grant funded activity, including reportable conditions and material weaknesses.

Compliance—A section on the grantee's compliance with grant terms and conditions and applicable laws and regulations related to the grant funded program, including questioned costs.

Prior Audits—Comments on the status of prior audit recommendations.

General Purpose Financial Statements—Section on the grantee's general purpose financial statements on an organization-wide basis.

The final report should contain, after each recommendation, pertinent views of grantee officials concerning the finding and actions taken to implement the recommendation

Key Learning Point

The Big 3 factors of a Tamkeen audit are:

FAS – The money you received and the costs you incurred

Internal Controls – Policies and procedures in place to make sure money is spent correctly

Compliance – The rules and regulations you have agreed to follow

LEARNING OBJECTIVE NO. 2 – AUDIT TERMINOLOGY

- What are the most common/important audit terms that a grantee should understand?

Key Learning Point

**Tamkeen audits are processed and reported with audit terms.
Many of the terms are complex.**

But you have to master these terms because these terms often directly related to questioned costs, that is, your organization can lose money and/or have its reputation badly affected.

Material Weakness – A major weakness in a grantee's policies and procedures that will result in a specific written finding in the audit report. Grantees must correct material weaknesses on a priority basis; if not corrected, they can be a reason to reduce or terminate the grant.

Reportable Condition – A weakness in a grantee's policies and procedures that will result in a specific written finding in the audit report. They should be corrected in a timely manner.

Absolute Assurance – A policy and procedure is viewed as working as designed 100% of the time.

Reasonable Assurance – A policy and procedure is viewed as working in the vast majority or normal working conditions.

Present Fairly – The organization's management, to the best of its knowledge, knows of no reason or cause why an action or document that is being reviewed would be anything less than complete, factual and accurate.

Internal Control Structure – An organization's system of policies and procedures that are in place to assure that all actions or documents are presented fairly and with reasonable assurance that a material weakness does not exist.

Applicable Laws and Regulations – Any local governmental law or regulation that an organization is required to comply with in the course of conducting business.

Management Representation – Management's guarantee that all actions and documents presented to auditors are presented fairly with reasonable assurance that no known reportable conditions or material weaknesses exist to the best of its knowledge.

Entrance and Exit Conference – An entrance meeting is held between the auditor and management at the beginning of the audit to discuss the audit objectives and scope; the exit conference is held after the completion of the scope to review the draft audit report findings.

Finding – The identification of a reportable condition or material weakness. Findings are presented in terms of:

- Condition – the actual situation
- Criteria – the standard, regulation or generally accepted accounting principle that should be working
- Cause – The reason for the condition to exist
- Effect – The negative impact on the fair presentation of the FAS
- Recommendation – Plan to correct the finding and bring in conformity with the criteria.

Questioned Costs – Costs that an auditor identifies as being potentially ineligible or unsupported.

Ineligible Cost – A cost that is unreasonable, prohibited by the grant or applicable laws and regulations; or not program related (unallocable).

Unsupported Costs – A cost not supported by adequate documentation or does not have required prior approvals or authorizations.

Qualified Opinion – An opinion issued by the auditor that notes instance of reportable conditions or material weaknesses (almost always associated with questioned costs).

Unqualified Opinion – An opinion issued by the auditor that does not identify any instance of reportable conditions or material weaknesses (almost always associated with minimal or no questioned costs).

Funds Accountability Statement – A table that presents the approved budget for the grant on a line item basis; the funds received during the period of the audit; costs incurred during the audit; and balance between funds received and cost incurred.

Key Learning Point

A Tamkeen audit is conducted based on the assumption that the grantee's management is representing fairly in the FAS, to the best of its knowledge, all grant funds received and costs incurred in accordance with grant terms and conditions and local laws and regulations.

Exercise

What is the best match for each term with an audit objective?

Audit Term	Audit Objective
Material Weakness	FAS
Management Representation	
Unsupported Cost	
Reportable Condition	Internal Control
Laws & Regulations	
Fairly Presented	
Qualified Opinion	
Ineligible Cost	
Finding	Compliance

LEARNING OBJECTIVE NO. 3 – AUDIT PREPARATION PLAN

➤ How do you prepare for an audit?

Key Learning Point

Audits are largely paper driven.

Your organization has to read, review, understand and work with all of the audit-related reference documents.

You must have proper, required documentation accessible and in auditable (good) condition.

Audit-Related Document Review

You and your staff have to read, review and understand the audit-related documents:

Mandatory

- Tamkeen Grant Agreement
- Tamkeen Simplified Grant Manual and Supplement
- OMB Circulars A-110, A-122 and A-133
- Local laws and regulations

Optional but Recommended

- Guidelines for Financial Audits Contracted by Foreign Recipients
- Comptroller General Government Auditing Standards

The Guidelines will fully explain the audit process; the auditor is required to follow these guidelines.

The Guidelines tell you what the auditor's statement of work is.

The statement of work is essentially the same for all Tamkeen audits.

Audit Point of Contact

You assign one person from your staff to serve as the point of contact for all audit-related matters:

- He/she must be available throughout the audit process.
- He/she must understand the audit process.

- He/she must understand the grant activity
- He/she must have authority to take care of the auditor's day-to-day needs and requests in a timely and complete manner.

Supporting Documentation Review

The auditor will be testing your Funds Accountability Statement; your internal controls (policies and procedures); and your compliance.

Each identified area of testing has documents related to its objectives:

- FAS – Receipts and vouchers, etc.
- Internal Controls – Policy and procedure memos; contracts; procurement documents, etc.
- Compliance – Proof of payment for local taxes and social funds; technical reports related to program achievements, etc

Before the auditor arrives, make sure that your files are current, complete and professional.

Make sure your files are accessible, that is, make sure you have all the necessary documents in one location at the place of audit.

Key Learning Point

The absence of a required supporting document results in a questioned cost—you must have supporting documents in place.

Check for signatures and dates—there must be clear indication that management has periodically reviewed and approved transactions.

Supporting documents must answer the questions who, when, where, how much, why, etc.

If a supporting document is linked to a policy and procedure, the document must demonstrate that the policy and procedure was correctly followed.

If a document related to another document, then the other document must be accessible and in auditable condition.

You and the auditor need to be able to triangulate between a supporting document, the approved work plan and the approved budget—all the pieces must fit together.

Brief and Prepare Staff

An auditor will want to interview your staff—financial, administrative and technical.

Brief them on the audit process and make sure that they are fully current and knowledgeable about their respective role, responsibilities and authority for the grant program.

Advise your staff to answer auditor's questions in a precise and thorough manner.

Entrance Conference

Don't take this meeting lightly.

Make sure that all members of your staff who attend the conference are fully briefed and informed.

During this initial meeting, the auditor will begin the process of forming opinions—make sure he/she is forming a positive one of you and your organization.

Always be Frank and Forthright

If the auditor asks you a question and you don't know the answer; tell him you don't have an answer but will try to find one.

If you know you can't find an answer, say so.

If the auditor asks for a document and you don't have it, as above, say so and try to find it in a reasonable amount of time.

If you can't find a document or you know it does not exist, say so.

Exercise

From what you have learned in the workshop, identify the three most important actions you should initiate on an immediate basis to prepare your organization for audit:

1. What?

Who?

How?

2. What?

Who?

How?

3. What?

Who?

How?

MODULE 2: GRANT AGREEMENTS & AUDITS: THE RELATIONSHIP

Exercise

Draw a box and line diagram of the four tiers showing the relationships of the audit documents.

MODULE 3: CHECKS & BALANCES

Exercise

Rank your organization's current capability and capacity (best = 1, weakest = 7) to achieve reasonable assurance for the 7 elements:

Elements	Rank
Competent personnel	_____
Fixed responsibilities	_____
Segregation of duties	_____
Safeguards over assets	_____
Reliable accounting system	_____
Periodic reporting	_____
Internal and external audit	_____

MODULE 4: POLICIES AND PROCEDURES: THEIR IMPORTANCE, USE AND DEVELOPMENT

Exercise Complete the sentence below using the terms performance and results.

“My organization uses policies and procedures to ...”

Exercise

List the key considerations in preparing a policy and procedure directive for hiring workshop trainers.

Key considerations are:

Exercise

Timesheets have a major impact on overall grant cost; apply SMART to developing a control objective for a timesheet policy and procedure directive you are considering

Timesheet control objectives:

Exercise

Identify your most urgent three 30-day needs; three 60-day needs; and three when time permits needs.

30-day needs:

- 1.
- 2.
- 3.

60-day needs:

- 1.
- 2.
- 3.

When time permits:

- 1.
- 2.
- 3.

MODULE 5: COST ALLOWABILITY

Exercise

List the person in your organization who has responsibility for cost allowability.

Explain why he/she is qualified to do this.

Describe how this responsibility is documented.

Explain how you can address any existing deficiencies in your cost allowability review process.

MODULE 6: SUPPORT DOCUMENTATION

Exercise

Your seminar is to begin in 60 minutes and you have just found out that the three vans you rented yesterday to move attendees to the conference hall are held at a checkpoint. Two blocks away is a taxi stand with vans available for immediate rent on a “cash only” basis. What do you do to make sure your attendees arrive on time but also protect your organization against a questioned cost?

Exercise

List the key process support documents for a consultant who was hired to do a study over a three month period; has submitted the final deliverable; and has submitted an invoice for his final progress payment.

MODULE 7: PROCUREMENT

Exercise

Your grant provides funds to purchase a specialized workshop on XYZ. Your uncle works at the company that is the acknowledged leader in providing XYZ.

Would there be an apparent conflict of interest if your organization requested your uncle's company to submit a proposal?

What could you do to eliminate that apparent conflict of interest?

Exercise

List the primary specification topics for a three-day, ten module workshop on “XYZ” topic that will be delivered 6 times at 3 different sites:

MODULE 9: TASK-BASED BUDGETING

Exercise

You budgeted for ten data collectors to work for 12 weeks at a rate of \$500 per week per person. However, you were able to collect the data you needed using only seven data collectors in eight weeks. What is your budget savings and what should you do?

MODULE 9: TASK-BASED BUDGETING

Exercise

You budgeted for ten data collectors to work for 12 weeks at a rate of \$500 per week per person. However, you were able to collect the data you needed using only seven data collectors in eight weeks. What is your budget savings and what should you do?

MODULE 10: THE AUDIT PROCESS

Exercise

What is the best match for each term with an audit objective?

Audit Term	Audit Objective
Material Weakness	FAS
Reportable Condition	
Management Representation	
Fairly Presented	Internal Control
Unsupported Cost	
Ineligible Cost	
Laws & Regulations	
Qualified Opinion	Compliance
Finding	

Exercise

From what you have learned in the workshop, identify the three most important actions you should initiate on an immediate basis to prepare your organization for audit:

1. What?

Who?

How?

2. What?

Who?

How?

3. What?

Who?

How?

تمكين ورشة العمل الخاصة بأنظمة الإدارة المالية: أساسيات الإدارة المالية وأكثر

الوحدة 1 الدروس المستفادة – دروس من نظام الامتحان لمنح تمكين

الغرض من الوحدة الأولى

تزويد المسؤولين والمدراء الماليين في
المؤسسات الأهلية بفكرة عامة عن أهداف
ورشة العمل وعن طريقة تنفيذها

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة

1. فهم مصدر ورشة العمل والمنطق وراءها
2. سرد أهداف ورشة العمل وتفسيرها
3. فهم كيفية تقديم ورشة العمل والإطلاع على الإجراءات الأساسية.

الهدف التعليمي رقم 1: المصدر و المنطق لهذه الورشة

– ما هو مصدر ورشة العمل؟

- تحدد اتفاقيات منح تمكين المتطلبات التي على المؤسسة المستفيدة من المنحة الالتزام بها:
- النظم المالية والإدارية (الرقابة الداخلية)
- إعداد التقارير المالية
- الامتثال لأنظمة تمكين وللقوانين والأنظمة المحلية بما في ذلك الامتثال لمبادئ التكلفة.

تابع مصدر ورشة العمل ...

– تؤكد اتفاقيات المنح على حق تمكين في القيام بما يلي:

– التحقق من السندات

– المراجعة المالية

– التدقيق

• تنص اتفاقيات المنح على أنه يجب على المؤسسات المستفيدة أن:

– تبقي سجلاتها المالية وكافة المستندات المؤيدة لها في وضع مناسب لتدقيقها

– وأن تتوفر المستندات للإطلاع عليها بسهولة.

تابع مصدر ورشة العمل ...

- قامت تمكين بعمليات التحقق من السندات وعمليات المراجعة المالية مستعينة بموظفيها، كما أوكلت مهمة إجراء عمليات التدقيق لمدققين مستقلين ومؤهلين.
- كما وقامت تمكين بمراجعة وتحليل نتائج هذه العمليات وأعدت قائمة من الجوانب الإدارية والمالية التي تواجه العديد من المؤسسات الأهلية مشاكل عند التعامل معها.

ما هو المنطق وراء ورشة العمل هذه؟

تعزيز قدرة المؤسسات الأهلية التي تشكو من ضعف في بعض الجوانب لأن:

«تدير أموال منح تمكين بشكل أفضل

«تحصل على تقارير تدقيق أفضل

«يكون للنشاطات التي تنفذها المؤسسات الأهلية،

باستخدام أموال منحة تمكين، وقع أكبر مما يعطي

نتائج أفضل للمستفيدين من هذه النشاطات.

تابع المنطق وراء ورشة العمل...

« تتمكن المؤسسات الأهلية من تطبيق نفس أسس العمل على نشاطات تمويلها أطراف أخرى، مما يعني حصول المستفيدين من النشاطات على نتائج أفضل

« تكون المؤسسات الأهلية أكثر استعداداً لتلبية المتطلبات القانونية المحلية

« تقترب المؤسسات الأهلية من تحقيق الاستمرارية على المدى الطويل من خلال إدارة الموارد الشحيحة بشكل أكثر فعالية وجدوى.

الدرس الرئيسي

إن المعرفة والمهارات والسلوكيات التي توفرها ورشة العمل هذه ستفيد المؤسسات الأهلية في إدارتها لمنحة تمكين، وفي إدارتها لأموال منح أخرى، كذلك في الإبقاء والاحترام للمتطلبات القانونية المحلية وفي عملية بناء القدرات على المدى الطويل.

الهدف التعليمي رقم 2- أهداف ورشة العمل

- ما هي أهداف ورشة العمل هذه؟

الهدف 1

توفير تحليل سياقي للمشاكل المالية الشائعة وللأمور التي برزت كنتيجة لبرنامج التدقيق وبرنامج التحقق المالي، بالإضافة إلى التعريف بالأنظمة ذات الصلة التي تطبقها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو الحكومة الأمريكية وللمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والتي يستند عليها برنامج المنح في تمكين.

الهدف 2

تزويد المؤسسات المستفيدة بعرض عام لعملية التدقيق التي تتبعها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وبفهم لهذه العملية، مع التشديد على الروابط بين شروط وبنود إسناد المنحة وأهداف عملية التدقيق.

الهدف 3

تزويد المؤسسات المستفيدة بالمعرفة والمهارات المطلوبة لإعداد البيانات المالية والمحافظة عليها بحيث تعرض هذه البيانات أموال المنحة التي استلمتها المؤسسة والتكاليف التي ترتبت على المؤسسة، وذلك بشكل عادل يتفق مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها ومع أنظمة الحكومة الأمريكية.

الهدف 4

تزويد المؤسسات المستفيدة من المنحة بالمعرفة والمهارة المطلوبة من أجل تصميم وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية التي تتيح لها تسجيل ومعالجة وتلخيص وإعداد التقارير المالية بشكل يتفق مع توصيات وتأكيدات إدارة المؤسسة الواردة في بياناتها المالية.

الهدف 5

تزويد المؤسسات المستفيدة من المنحة بالمعرفة والمهارة
المطلوبة من أجل الامتثال لبنود وشروط اتفاقية المنحة من أجل
إزالة الشكوك المتعلقة بالبيانات المالية بشكل عادل.

الهدف 6

تزويد المؤسسات المستفيدة من المنحة بالمعرفة والمهارة المطلوبة من أجل التخطيط التقني للنشاطات ذات الصلة بالمنحة وإعداد موازنات مناسبة تعكس بشكل واقعي تحليل وتفصيل العمل وحاجة المهام والنشاطات للموارد.

الدرس الرئيسي

لا يمكن للموظفين الماليين تحقيق كافة هذه الأهداف بمفردهم، بل ينبغي أن يكون مدراء المؤسسة المستفيدة من المنحة مشاركين نشطين في عمليات بناء القدرات الإدارية وقدرات الإدارة المالية وداعمين لهذه العمليات إذا ما رغبت المؤسسات بتحقيق نتائج ذات مغزى على المدى الطويل.

الهدف التعليمي رقم 3: تقديم ورشة العمل وإجراءاتها

– كيف سيتم تقديم ورشة العمل؟

- سيتم تقديم ورشة العمل على مدار ثلاثة أيام بمعدل ست ساعات يومياً.
- ستقدم ورشة العمل على عشر وحدات

الوحدات

- الوحدة 1: الدروس المستقاة – دروس من نظام الامتثال لمنح تمكين (هذه الوحدة)
- الوحدة 2: العلاقة بين اتفاقيات المنح والتدقيق
- الوحدة 3: الرقابة الداخلية (أنظمة الضبط والتحقق)
- الوحدة 4: السياسات والإجراءات: أهميتها، استخدامها وإعدادها
- الوحدة 5: مدى السماح بالتكاليف
- الوحدة 6: المستندات المؤيدة
- الوحدة 7: الشراء
- الوحدة 8: إدارة أموال المنحة
- الوحدة 9: إعداد الموازنات على أساس المهام
- الوحدة 10: عملية التدقيق

ما هي بنية الوحدات؟

- **الغرض** – جملة مختصرة تتعلق بالنتيجة المستهدفة على صعيد بناء القدرات
- **أهداف الوحدة** – المعرفة والمهارات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق هذا الغرض
- **أسئلة رئيسية** – أسئلة صممت لربط المواد بالإدارة الواقعية للمؤسسات الأهلية ولاحتياجات الامتثال

تابع بنية الوحدات...

- **أمثلة** – أوضاع ومواضيع منتقاة تستخدم للتركيز على الدروس وتقوم على أساس الخبرات الفعلية في إدارة منح تمكين.
- **الدروس الرئيسية** - حقائق أو مفاهيم ذات أهمية خاصة للمتدربين تساعد على الإلمام التام بالمواد التدريبية.
- **تمارين** – أسئلة أو واجبات صممت لتحفيز التفكير الخلاق ومهارات حل المشاكل وتطبيق المفاهيم.

الإجراءات التي تتبعها ورشة العمل؟

- إذا ما رغبت في حضور الورشة فإن عليك أن تحضر عرض كافة الوحدات في كافة الأيام.
- سيخصص وقت للاستراحات لذا عليكم إجراء المكالمات الهاتفية أثناء وقت الاستراحة فحسب.
- تقع على عاتق موظفي تمكين مهمة القيام بالكثير من الأعمال وبالتالي عليك أن تقلل طلباتك منهم وألا تطلب منهم سوى الأمور الضرورية للغاية والتي لا يمكنها أن تنتظر إلى ما بعد ورشة العمل.

تابع الإجراءات

- يرجى التقيد بمواعيد بدء الجلسات في الصباح وبالوقت المحدد للاستراحات.
- يرجى احترام حق المدرب والمتدربين الآخرين في التواصل مع بعضهم من دون مقاطعة أو إجراء محادثات جانبية.

تمرين

- خصص 15 دقيقة لتعبئة مسح الآراء المتعلق بالمعرفة والمهارات والسلوكيات المتوفرة لديك قبل بدء الورشة.
- سيطلب منك ملء مسح آراء مماثل في ختام ورشة العمل.

تمكين ورشة العمل الخاصة بأنظمة الإدارة المالية: أساسيات الإدارة المالية وأكثر

الوحدة 2 العلاقة بين اتفاقيات المنح والتدقيق

الغرض من الوحدة الثانية

تزويد المؤسسات المستفيدة من المنح
بفكرة عامة عن العلاقة بين اتفاقيات منح
تمكين ومتطلبات التدقيق المتفق عليها
وزيادة فهمهم لهذه العلاقة.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة

1. شرح العلاقة بين الاتفاقية المعيارية للمنح المبسطة التي تسندها تمكين ونظام التدقيق
2. التعرف على الوثائق المرجعية الرئيسية للتدقيق الخاصة بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وفهم أهميتها.

الهدف التعليمي رقم 1: العلاقة بين المنحة والتدقيق

– ما هي العلاقة بين نموذج منحة تمكين وعملية التدقيق؟

- تتضمن اتفاقية المنحة 36 بنداً وشرطاً.

- يؤدي البندان رقم 15 (الوثائق المرفقة) و19 (تضمين الوثائق المشار إليها) إلى تضمين وثائق الامتثال والتوجيه في اتفاقية المنحة.

تابع العلاقة بين المنحة والتدقيق...

– يمكن التعرف على الوثائق ذات الصلة بمنحة تمكين والتي تسري على هذه المنحة من خلال إرفاق هذه الوثائق باتفاقية المنحة.

– يمكن للوثائق المرفقة أن تتضمن مستندات مرفقة أخرى.

– تتمتع الوثائق المرفقة على كافة المستويات بالسلطة الكاملة.

العلاقة بين منحة تمكين وعملية التدقيق عبر الوثائق مقسمة إلى أربع مستويات

المستوى الأول

– تشمل بنود وشروط منح تمكين العناصر التالية:

- البند 15: الوثائق المرفقة
- البند 19: تضمين الوثائق المشار إليها
- البند 20: ترتيب الأولويات
- البند 27: مدفوعات المنحة المخولة للدفع
- البند 28: حفظ السجلات وإعداد التقارير المالية
- البند 30: الحق في الفحص

يُدمج البنّدان 15 و 19 دليل تمكين للمنح المبسطة وملحقه في اتفاقية المنحة.

المستوى الثالث

يتطلب القسم 3.1.2 ج من دليل المنح امتثال المؤسسة المستفيدة لتعميمات مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 و أ-122 و أ-133:

- يحدد تعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 المعايير الخاصة بإدارة المنح،
- يوفر تعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-122 مبادئ التكلفة من أجل تحديد مدى السماح بتكاليف المنحة،
- يحدد تعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-133 معايير التدقيق وتطلب القيام بعمليات التدقيق بشكل ينسجم مع الوثائق الواردة في المستوى الرابع.

المستوى الرابع

- توجيهات الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية الخاصة بالتدقيق المالي الذي تنفذه على المؤسسات المستفيدة الأجنبية (1998)
- المدقق العام للولايات الأمريكية: معايير التدقيق الحكومية (1994)

العلاقات في منح مكتب الإدارة والموازنة

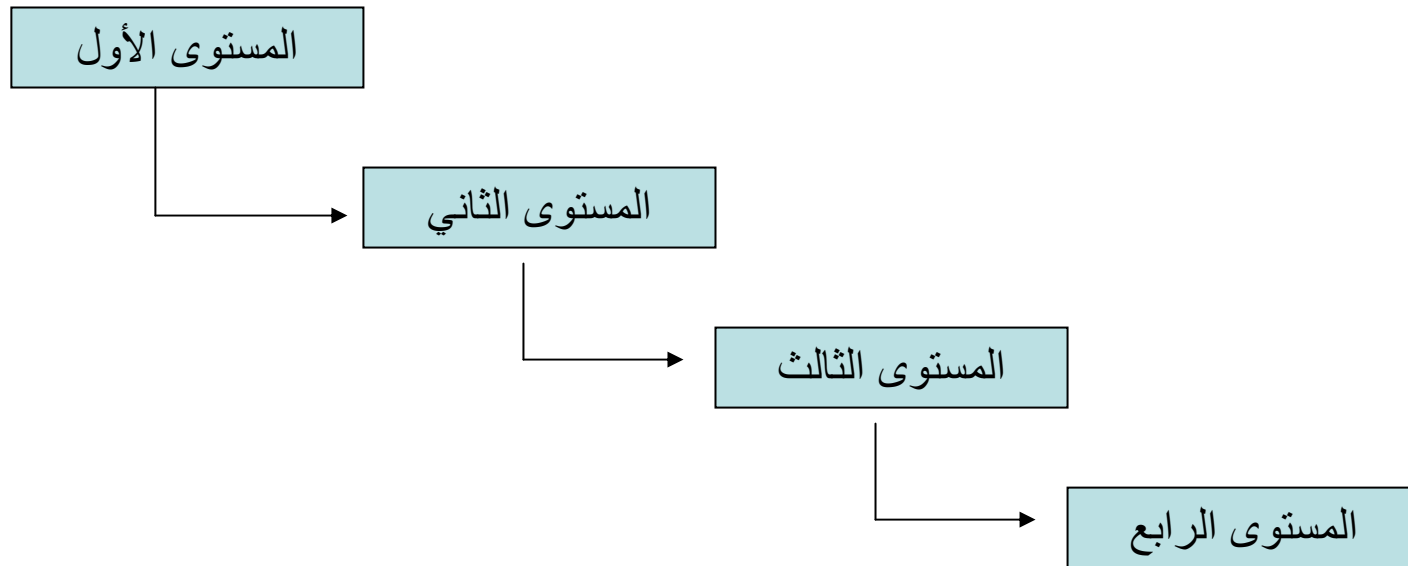
- يحدد البند 20 ترتيب الأولويات (السلطة) في حال حصول تضارب في النوايا أو تضارب في تفسير الوثائق.
- يقصر البند 27 التكاليف المسموحة على البنود الواردة في موجز الخطة المالية للمنحة (يتعلق بتعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-122)
- يطلب البند 28 من المؤسسة المستفيدة أن تسجل وتصنف وتعدّ تقارير بالتكاليف في حسابات مالية منفصلة خاصة بالمنحة وأن تلتزم بالمعايير الواردة في التعميم رقم أ-110 المتعلقة بالإدارة المالية وإدارة البرامج، أما
- البند 30 فيمنح مدققي تمكين حق الإطلاع الكامل وغير المقيد على كافة السجلات والتقارير والمستندات المؤيدة (يتعلق بتعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-133).

الدرس الرئيسي

إن معظم الأمور المتعلقة بالتدقيق تتطلب إشراك
وثائق مرجعية متنوعة عادةً ما تكون متواجدة
في المستويات المختلفة

تمرين

ارسم رسماً توضيحياً (يتضمن مربعات وأسهم) للمستويات الأربعة السابق ذكرها
يبين العلاقات بين وثائق التدقيق.



الهدف التعليمي رقم 2 : وثائق التدقيق الرئيسية المرجعية

- ما هي وثائق التدقيق الرئيسية المرجعية؟

إن الوثائق التي تحدد العلاقة بين المنحة والتدقيق والوارد ذكرها في الهدف التعليمي رقم 1 هي نفسها الوثائق المرجعية الرئيسية.

- ما هي أهمية كل وثيقة؟

– اتفاقية منحة تمكين

– دليل المنح، الخ...

اتفاقية منحة تمكين

- تعرف هذه الوثيقة العلاقة المتفق عليها بين المؤسسة المستفيدة من المنحة وتمكين، ويمكن اعتبارها عقداً بين الطرفين (تمكين والمؤسسة المستفيدة).
- تحتوى اتفاقية المنحة على بنود وشروط متعددة (36 بنداً وشرطاً) وتتضمن وثائق مختلفة.
- تتضمن اتفاقية المنحة استمارة موجز الخطة المالية والتي تعتبر بمثابة "خارطة الطريق" للإدارة المالية للنشاط المعني.
- ترد في اتفاقية المنحة طلبات الحصول على منح التي تقدمت بها المؤسسات المستفيدة والتي تتضمن خطة تنفيذ نشاط المنحة في المؤسسة.

تحدد اتفاقية المنحة البرنامج الذي اتفق عليه
الطرفان وعلاقات الامتثال والعلاقات الإدارية
وعلاقات الإدارة المالية
التي تربط تمكين بالمؤسسة المستفيدة

دليل المنح وملحق هذا الدليل

- يوفر هذان الدليلان تفسيراً كاملاً للعمليات تساعد تمكين:

– استدرج طلبات المنح وتلقيها ومراجعتها

– إسناد المنح

– مراقبة وتقييم المنح

– إتمام المنح

- كما يحتوي الدليلان و/أو يتضمنان الوثائق المرجعية/التنظيمية الرئيسية كمذكرات مكتب الإدارة والموازنة

الدرس الرئيسي

يشكل هذان الدليان مرجعك الرئيسي للحصول
على إجابات على الأسئلة المتعلقة بمنح تمكين
والتي تبدأ بمن، متى، أين، كيف، لماذا (ولم لا)
وكم؟

مذكرات مكتب الإدارة والموازنة

- يسمح قانون المساعدة الخارجية لعام 1961 للرئيس توفير منح وإبرام اتفاقيات تعاونية.
- يعمل مكتب الإدارة والموازنة (OMB) كوكيل لرئيس الولايات المتحدة ويستمد نفوذه وصلاحياته من سلطة الرئيس بوش المتمثلة في "التأكد من تنفيذ القوانين بإخلاص".
- إن مكتب الإدارة والموازنة هو المصدر الرئيسي للمتطلبات الإدارية الكثيرة التي تفرضها الحكومة الأمريكية في ما يتعلق بالمنح.

المذكرات الثلاث الهامة الصادرة عن مكتب الإدارة والموازنة

- تعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110: المتطلبات الإدارية الموحدة للمنح والاتفاقيات المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي والمستشفيات وغيرها من المؤسسات غير الربحية
- تعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-122: مبادئ التكلفة للمؤسسات غير الربحية
- تعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-133: تدقيق حسابات الحكومات المحلية والمؤسسات غير الربحية

يغطي تعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ - 110

- الإدارة المالية وإدارة البرامج
- المعايير الخاصة بالامتلاكات
- المعايير الخاصة بالمشتريات
- التقارير والسجلات
- الإنهاء والتطبيق

ويقوم المدققون أثناء عمليات التدقيق بتقييم "أنظمة الرقابة الداخلية/ وسياساتها وإجراءاتها" للنقاط الخمسة الواردة أعلاه

يغطي تعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ - 122

- التكاليف المسموح بها وتلك غير المسموح بها للمنح

- وتوفر المعايير الخاصة بتحديد مدى السماح بالتكاليف

**ويقوم المدققون أثناء عمليات التدقيق بتطبيق توجيهات
هذا تعميم لتحديد التكاليف الخاضعة للمساءلة**

يغطي تعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ - 133

- السياسات والإجراءات والمعايير التي يتوجب على المدققين استخدامها

- وتتضمن:

– توجيهات الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في مجال عمليات التدقيق المالي التي تنفذها مؤسسات مستفيدة أجنبية (1998)

– المحاسب العام للولايات المتحدة الأمريكية: معايير التدقيق الحكومي (1994).

مصادر مرجعية إضافية لعملية التدقيق

"... هي لاستخدام مدققي الحسابات المستقلين
عندما يقومون بعمليات تدقيق للمؤسسات
المستفيدة من المنح. وتكون عمليات التدقيق
مطلوبة وفقاً لاتفاقيات الوكالة الأمريكية للتنمية
الدولية (تمكين)"

معايير التدقيق الحكومي

"... تتضمن المعايير الخاصة بتدقيق المؤسسات الحكومية والبرامج والنشاطات والوظائف والمساعدات الحكومية التي تلقاها كل من المتعاقدين والمؤسسات غير الربحية وغيرها من المؤسسات غير الحكومية"

الدرس الرئيسي

بالنسبة للكثير من القضايا المتعلقة بالتدقيق،
عليكم الرجوع إلى مصادر مرجعية متعددة
للحصول على فكرة كاملة عن الموضوع - أي
أنه ما من وثيقة مرجعية شاملة واحدة ووحيدة!

تمكين ورشة العمل الخاصة بأنظمة الإدارة المالية: أساسيات الإدارة المالية وأكثر

الرقابة الداخلية (أنظمة الضبط والتحقق)

الغرض من الوحدة الثالثة

تزويد المؤسسات المستفيدة من المنح بفهم
لمصطلح الرقابة الداخلية (أنظمة الضبط
والتحقق) وبعرض عام لعناصره السبعة
الرئيسية.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة

1. شرح وفهم مصطلح الرقابة الداخلية (أنظمة الضبط والتحقق)

2. تحديد عناصره السبعة الرئيسية وسردها

3. وصف مميزات وسمات كل عنصر وسرد مؤشرات الأداء.

الهدف التعليمي رقم 1: نظام الرقابة الداخلية (أنظمة الضبط والتحقق)

– ما الذي نعنيه بنظام الرقابة الداخلية (أنظمة الضبط والتحقق)؟

- تقوم إدارة المؤسسة بتطبيق نظام الرقابة الداخلية (أنظمة الضبط والتحقق) من أجل توفير تأكيد معقول بأن الأهداف التالية:

- القيام بالعمليات بكفاءة وفعالية
- إعداد تقارير مالية يمكن الوثوق بها
- والامتثال للبنود والشروط والأنظمة المعمول بها.

... ستتحقق

الدرس الرئيسي

• إن الكفاءة تعني القيام بالأمر بالطريقة الصحيحة

• أما الفعالية فتعني القيام بالأمر الصحيحة

الهدف التعليمي رقم 2: عناصر سبعة رئيسية

• ما هي العناصر السبعة الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية الجيد؟

1. موظفون مؤهلون
2. مسؤوليات محددة
3. الفصل بين المهام
4. توفير الحماية للأصول
5. نظام محاسبة يمكن الوثوق به
6. إعداد تقارير دورية
7. تدقيق داخلي وخارجي

الدرس الرئيسي

يمكن تشبيه العناصر السبعة هذه بسبعة شعاعات في دولاب.

فلو ضاع أحد هذه الشعاعات فإن الدولاب سيستمر في الدوران، ولكن لو ضاع شعاعان أو أكثر فإن الدولاب سينهار عاجلاً أم آجلاً.

إن دوران الدولاب سيكون أفضل وسيدوم مدة أطول بوجود الشعاعات السبعة في مكانها

الهدف التعليمي رقم 3: سمات ومؤشرات

• العنصر الأول: الموظفون المؤهلون

– يوضع الموظفون المؤهلون والقادرون على القيام بالعمل في المناصب التي يكونون قادرين على ملئها بالشكل المناسب.

– يتم توفير تدريب للموظفين يتناسب مع متطلبات وظائفهم

– يتم تقييم الموظفين بشكل منتظم ويتلقون النقد والملاحظات المناسبة على أدائهم.

مؤشرات الموظفين المؤهلين

- يكون لدى موظفي الإدارة المالية خلفيات تعليمية مناسبة.
- يكون الموظفون قد اكتسبوا خبرة سابقة ذات صلة في مجال الإدارة المالية في مؤسسات أخرى.
- يتم تضمين ملفات الموظفين نسخاً من تقييم أدائهم تركز على أداء مهام ومسؤوليات الإدارة المالية.

مسؤوليات محددة

يتم تعريف مستويات المصادقة والمقاييس لممارسة السلطات في مجال الالتزام والتعاقد والشراء والاستلام والقبول والتصرف بالسلع أو الخدمات أو الدفع لقاءها ويتم تحديدها بشكل رسمي للوظائف والموظفين المعنيين.

مؤشرات المسؤوليات المحددة

- يكون لموظفي الإدارة المالية وصف وظيفي يحدد بوضوح مهامهم ومسؤولياتهم وعمليات الإشراف التي يقومون بها أو يخضعون لها وحدود سلطاتهم.
- هناك انسجام في الوصف الوظيفي للمناصب المختلفة في الإدارة المالية.
- يتطابق الوصف الوظيفي مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تكون المهام والمسؤوليات الوارد ذكرها في الوصف الوظيفي منسجمة مع السياسات والإجراءات الخطية.

الفصل بين المهام

لا يتم تركيز وظائف طلب السلع أو الخدمات
واستلامها وتسجيل حساباتها والدفع لقاءها
في موظف واحد فقط.

مؤشرات الفصل بين المهام

- يقوم الوصف الوظيفي بالفصل بين المهام
- تقوم السياسات والإجراءات بالحد من تركّز المهام بشكل مفرط لدى موظف واحد.
- تقوم القواعد الأخلاقية المدونة بتعريف "تضارب المصالح" و "التعاملات مع طرف ذي صلة" بوضوح.
- توفر الوثائق المالية الأدلة على أن عمليات المعالجة والدفع والمراجعة والمصادقة على المهام قد تم الفصل بينها ضمن قيود عملية وفعالة.

توفير الحماية للأصول

توضع اجراءات لحماية الأصول النقدية وغيرها من أجل الحفاظ عليها وحمايتها والحيلولة دون سوء استخدامها.

الدرس الرئيسي

يمكن إعطاء تعريف بسيط لمفهوم "حماية الأصول":
التحكم والمراقبة لعملية الوصول إليها والانتفاع بها!

يمكن، وبشكل مباشر، المراقبة والتحكم لعملية الوصول إلى الأصول...

- الحسابات المصرفية
- صندوق الأموال أو الخزنة
- المخازن والبضائع واللوازم
- المعدات مثل المركبات وآلات التصوير وأجهزة الحاسوب.

يمكن، وبشكل غير مباشر، التحكم والمراقبة لعملية الوصول إلى الأصول...

• السجلات المالية

• ملفات الموظفين

• وثائق البرمجة

مؤشرات حماية المبالغ النقدية

- استخدام حساب مصرفي تجاري
- وضع سياسات وإجراءات خطية واضحة تتعلق بالقيود على أذون الصرف ومبالغها
- إتباع إجراءات صارمة تتعلق بدفع المبالغ النقدية
- إجراء تعداد منتظم ومفاجئ للمبالغ النقدية المتوفرة باستخدام استمارة تسوية نمطية وموحدة
- تسوية حسابات البنوك بشكل شهري باستخدام استمارة تسوية نمطية وموحدة
- مراجعة عمليات التسوية المصرفية والنقدية بشكل مستقل عن المعدين.

الدرس الرئيسي

إن وجود إجراءات لحماية المبالغ النقدية هام جداً
لأنه يستحيل بالفعل تتبّع أثر المبالغ النقدية عند
فقدانها، إذ يسهل إخفاؤها ونقلها من مكان
لآخر ويمكن أن يترتب على عمليات السرقة
أذىً جسيم.

مؤشرات حماية اللوازم والمعدات

- توثيق استلام كافة اللوازم والبضائع والمعدات
- إصدار اللوازم والبضائع بموجب طلب داخلي
- إعداد تقارير شهرية بالنشاطات تبين المدخلات والمخرجات (لوازم المكتب) أو الاستخدام (سجلات الهاتف/الفاكس)

مؤشرات حماية اللوازم والمعدات

- الاحتفاظ بسجل نمطي للمعدات
- إجراء عملية تحقق ماديّ كامل لسجل المعدات سنوياً
- إجراء عمليات تحقق مفاجئة لسجل المعدات
- توسيم المعدات/ وضع علامة عليها.

نظام محاسبة يمكن الوثوق به

يتم تسجيل كافة العمليات بالمحاسبية بدقة
وبطريقة متسقة وفي الوقت المناسب وذلك
باستخدام فهرس حسابات موافق عليه يطابق
بنود الموازنة الخاصة بالمنحة (راجع البند 28 في
اتفاقية المنحة)

مؤشرات نظام المحاسبة

- تتم مقابلة الإيرادات بالنفقات بالشكل المناسب.
- تتمتع التقارير والحسابات والسجلات بشفافية وتحمى من الضياع والعبث والتخريب.
- يعالج نظام المحاسبة بشكل كامل الحاجة إلى التأكد من أن كافة التكاليف مسموح بها وقابلة للتخصيص ومنطقية ومدعومة بالمستندات الكافية، إضافة إلى قيام الإدارة بمراجعتها والموافقة عليها.

رفع التقارير الدورية

تتلقى الإدارة مرة شهرياً على الأقل تقارير دقيقة
وفي الوقت المناسب على أن يسهل فهمها
وعلى أن توضح بشكل كامل تدفق الأموال عبر
المؤسسة/المنحة ونتائج العمليات المختلفة
المنجزة.

مؤشرات رفع التقارير الدورية

- توائم التقارير نماذج الموازنة الموافق عليها
- تعرض التقارير بوضوح بنود الموازنة الموافق عليها والمصاريف حتى تاريخه والأرصدة المتبقية
- يكون من السهل حساب "مستوى الاستخدام" للبنود المختلفة.

الدرس الرئيسي

صحيح أن التقارير الدورية كثيراً ما تشكل أحد متطلبات الامتثال التي تفرضها الأطراف المانحة ولكنها تعتبر أيضاً أداة إدارية قيمة - إذ أن المعلومات التي توفرها تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مدروسة.

التدقيق الداخلي والخارجي

تخضع كافة نشاطات المؤسسة لعمليات
مراجعة داخلية وخارجية

مؤشرات التدقيق

- يقوم مدقق حسابات قانوني مستقل وكفؤ بعملية تدقيق سنوية للحسابات
- يتم توفير نتائج عمليات التدقيق الداخلية المستقلة مباشرة إلى الإدارة وإلى مجلس الإدارة
- يتم إتمام كافة التوصيات (الداخلية والخارجية) بطريقة كفوءة وفي الوقت المناسب

تمرين

- رتب القدرات والطاقات الحالية لمؤسستك (الأفضل = 1، الأضعف = 7) ومقدرتها على التحقق المنطقي من العناصر السبعة السابق ذكرها:

المرتبة/الدرجة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

العنصر

• موظفون مؤهلون وكفؤون

• مسؤوليات محددة

• الفصل بين المهام

• حماية للأصول

• نظام محاسبة يمكن الوثوق به

• رفع تقارير دورية

• تدقيق داخلي وخارجي

تمكين
ورشة العمل الخاصة بأنظمة الإدارة المالية:
أساسيات الإدارة المالية وأكثر

الوحدة 4
السياسات والإجراءات: أهميتها،
استخدامها وإعدادها

الغرض من الوحدة الرابعة

تزويد المتدربين بفهم لأهمية السياسات
والإجراءات وشرح استخداماتها المختلفة
وتوفير المعلومات والمعرفة والمهارات
والسلوكيات الضرورية لإعدادها

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة

1. فهم أهمية السياسات والإجراءات من أجل ضمان الامتثال واستخدامها كأدوات إدارية أيضاً،
2. فهم استخدامات السياسات والإجراءات
3. إعداد سياسات وإجراءات من خلال تطبيق معايير لتصميمها ومن خلال اتباع نهج يقوم على خطوات متتالية

الهدف التعليمي رقم 1: أهمية السياسات والإجراءات

• لماذا تعتبر السياسات والإجراءات هامة؟

تعتبر السياسات والإجراءات الوسيلة الأساسية
لتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية بما يخص الامتثال
وبما يخص ايضاً الإدارة الفعالة والكفاءة
لنشاطات المنحة

أهمية الامتثال

عندما تدخل مؤسستك في اتفاق منحة مع تمكين فإنها ستخضع للتدقيق:

"الحق في الفحص – توافق المؤسسة المستفيدة من المنحة على حق وكيل تمكين (أو مدقق الحسابات الذي يكلفه الأخير بذلك) في الإطلاع على جميع السجلات والتقارير المالية والمستندات المؤيدة المتعلقة بتمويل تمكين دون قيود".

تابع أهمية الامتثال

ويطلب من مدقي تمكين القيام بما يلي:

"تقييم أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسة المتلقية للمنحة (المستفيدة منها) وفهم هذه الأنظمة المتعلقة بالبرامج التي تمويلها منحة تمكين بشكل كاف وتقييم مخاطر الرقابة والتعرف على أية أوضاع ينبغي رفع التقارير بشأنها بما في ذلك نقاط الضعف الجديرة بالذكر في أنظمة الرقابة الداخلية".

تابع أهمية الامتثال ...

وتعرف أنظمة الرقابة الداخلية بالشكل التالي:

"الإجراءات والسياسات التي وضعت من أجل توفير تأكيد معقول بأن الأهداف المحددة للمؤسسة ستتحقق"

وتشكل السياسات والإجراءات أحد متطلبات الامتثال الهامة لمنح تمكين (وغيرها من الجهات المانحة والسلطات المحلية).

الأهمية الإدارية

ما الذي نعنيه على وجه التحديد بالسياسات والإجراءات؟

السياسة = خطة المؤسسة أو طريقة عملها التي تهدف إلى تحديد القرارات والنشاطات وغيرها والتأثير عليها.

الإجراء = طريقة متبعة للقيام بعمل معين، أو مجموعة الخطوات التي تؤدي إلى غاية محددة.

إن سياسات الإدارة وإجراءاتها هي طريقة عمل
تهدف إلى تنفيذ القرارات والنشاطات بطريقة
منهجية (خطوة تلو الأخرى).

تمرين

أكمل الجملة التالية باستخدام مصطلحي "أداء" و "نتائج"

"تستخدم مؤسستي السياسات والإجراءات من أجل..."

ما الذي تقدمه السياسات والإجراءات للإدارة؟

- الاستمرارية والثبات: إذ تتم معالجة النشاطات المختلفة بالطريقة ذاتها وتطبيق المعايير ذاتها في كل مرة.
- الجداول الزمنية: تتم النشاطات في الوقت المناسب والمحدد
- التعرف على المهام: يتم تعريف الموظفين بمسؤولية كل منهم عن النشاطات والأعمال
- السلطة: يعرف الموظفون مستويات السلطة ومستويات رفع التقارير

تابع ما الذي تقدمه السياسات والإجراءات ...

- الشفافية: يمكن مراجعة الأعمال والقرارات والتعليق عليها وطرح التساؤلات بشأنها
- جمع البيانات: يتم جمع البيانات بطريقة منهجية
- التوثيق: يتم الاحتفاظ بالمستندات المؤيدة المطلوبة

تابع ما الذي تقدمه السياسات والإجراءات ...

• الحماية: تتم حماية الأصول من الهدر والتزوير والاستغلال

• صنع القرارات: يكون بمقدور الإدارة اتخاذ قرارات مدروسة بصورة أفضل..

الدرس الرئيسي

إن السياسات والإجراءات هي أدوات لإدارة
الأداء

الهدف التعليمي رقم 2: استخدامات السياسات والإجراءات

- هل تسري السياسات والإجراءات على المسائل المالية فقط؟
تحدد مذكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 المعايير للمؤسسات المستفيدة من المنح في كل من المجالات التالية:
 - الإدارة المالية و
 - الممتلكات (المعدات والأثاث، إلخ)
 - الشراء (الإدارة)
 - التقارير والسجلات (التوثيق)
 - إدارة البرامج (تقنية)

الدرس الرئيسي

إن السياسات والإجراءات هي أدوات تستخدم في
كافة مجالات إدارة المؤسسة

هل بمقدور السياسات والإجراءات أن تغطي عدة مواضيع؟

- نعم، تغطي السياسات والإجراءات عدة مواضيع.
- في الكثير من الأحيان يبدأ الطريق المؤدي إلى أحد متطلبات الرقابة المالية من نشاط إداري.
- وكثيراً ما تكون الإدارة المالية وإدارة القضايا الإدارية وجهان لعملة واحدة السياسة والإجراء.
- عندما تغطي إحدى السياسات أو الإجراءات مجالان أو أكثر من مجالات الرقابة، ينبغي أن يكون ذلك بطريقة متناغمة.

تمرين

أذكر الأمور الرئيسية الواجب أخذها في الاعتبار عند إعداد توجيه لسياسات وإجراءات توظيف مدربين في ورشة عمل.

الجوانب الرئيسية الواجب أخذها في الاعتبار هي:

الدرس الرئيسي

كثيراً ما تعالج توجيّهات السياسات والإجراءات
الاحتياجات الرقابية الإدارية المتعددة وخاصة
تلك النشاطات المشتركة ادارياً ومالياً.

الهدف التعليمي رقم 3: إعداد السياسات والإجراءات

- ما هي معايير التصميم المتبعة لإعداد السياسات والإجراءات؟
- وإذا ما أردت التأثير على القرارات والنشاطات والأعمال وغيرها وتحديد شكلها
- قبل أن تبدأ بإعداد التوجيه المتعلق بالسياسات والإجراءات
- عليك أن تضع هدف رقابي يحترم ما يعرف بالإنجليزية بكلمة SMART

أهداف الرقابة – SMART هي:

- محدد
S = Specific
- قابل للقياس
M = Measurable
- قابل للتحقيق
A = Achievable
- يمكن الوثوق به
R = Reliable
- في الوقت المناسب
T = Timely

مثال: السياسات والإجراءات المتعلقة بالهواتف المحمولة

- **محددة** = مراقبة تكاليف الهواتف المحمولة التي تمولها الجهة المانحة، أي التحقق من أن كافة المكالمات التي أجريت تتصل بالعمل (يمكن تخصيصها) وألا يتم الدفع لقاء المكالمات الشخصية من مبلغ المنحة.
- **قابلة للقياس** = توفر شركة الاتصالات الفلسطينية سجلاً دورياً مفصلاً لكل هاتف ترد فيه كافة المكالمات وكلفتها.
- **قابلة للتحقيق** = يفهم الموظفون الفرق بين المكالمات الشخصية ومكالمات العمل ويتفقون على أن كافة تكاليف المكالمات غير المتصلة برقم هاتف معروف ذي صلة بالعمل سيعتبر تلقائياً أنه لا يمكن تغطيتها من أموال المنحة.

تابع SMART...

- يمكن الوثوق بها = إن سجلات شركة الاتصالات الفلسطينية تصدر عن قاعدة بيانات محوسبة، وتصدر هذه السجلات كل شهر وتقع على عاتق الموظفين مسؤولية تحديد كافة أرقام "العمل".
- في الوقت المناسب = يتم تحضير الفواتير بحلول عاشر يوم عمل من كل شهر.

تمرين

إن سجلات ساعات العمل تؤثر بشكل كبير على كلفة المنحة الكلية. قم بتطبيق أسلوب "سمارت" الوارد شرحه أعلاه من أجل إعداد هدف رقابي لتوجيه يتعلق بسياسات وإجراءات تنوي تطبيقها في مجال سجلات ساعات العمل.

أهداف الرقابة على سجلات ساعات العمل:

يجب أن تكون السياسات والإجراءات كفوءة

ينبغي أن تكون العلاقة بين كلفة تنفيذ السياسة والإجراء والفائدة المحققة منه منطقية.

مثال

تخصيص تكاليف تصوير الوثائق على نشاطات مختلفة باستخدام نهجين مختلفين:

النهج "أ" - قم بتعيين أحد الموظفين ليقوم بحساب عدد النسخ التي تقوم بها كل دائرة شهرياً وليرفع التقارير في هذا الصدد. ومن ثم قم بتخصيص تكاليف آلة النسخ (الحبر، إلخ) على كل دائرة على أساس عدد النسخ التي قامت بها.

النهج "ب" - باستخدام طريقة تخصيص منطقية (عدد الموظفين في كل دائرة أو حجم الموازنات أو عدد نشاطات العمل) حدد نسباً مئوية لكل دائرة وخصص التكاليف شهرياً لهذه الدوائر وفقاً لهذه النسب المئوية. قم بتحديث المعلومات والنسب كل ستة أشهر.

أي النهجين أقل تكلفة؟ أيهما أكثر دقة؟ وأيهما تختار أنت، ولماذا؟

الدرس الرئيسي

يمكنك أن تضحى بدقة التقارير إذا كان خفض
تكاليف التنفيذ يعادل الوفر المتوقع تحقيقه من
الرقابة.

قم بإعداد السياسات والإجراءات باستخدام نماذج معيارية

- إن هذا يضمن أنك ستأخذ في الاعتبار عناصر الرقابة الأساسية لكل توجيه (إذا لم تكن بحاجة لهذه العناصر، بإمكانك أن تضيف عبارة "لا يسري").
- يمكن للموظفين أن يزدوا من اطلاعهم على النماذج وأن يعرفوا أين توجد المعلومات.
- إن هذا يكسب إجراءاتك وسياساتك طابعاً مهنيًا

العناصر الأساسية

- العنوان
- هدف الرقابة
- نطاق التطبيق
- الإجراءات
- المسؤوليات والسلطات
- النماذج و/أو الاستثمارات المطلوبة
- الاحتفاظ بالوثائق
- ملاحظات أخرى
- تاريخ السريان
- التوزيع

حدد طبيعة التوجيه، مثلاً الرقابة على المركبات
ورفع التقارير بشأنها.

هدف الرقابة

• ما الذي تريد أن تراقبه ولماذا؟

• إذا ما كانت أهدافك ترتبط بمتطلبات الامتثال، حدد مصدر الامتثال، مثلاً:

"وفقاً للبند رقم 26 من بنود منح تمكين والمتعلق بالحساب المصرفي للمؤسسة المستفيدة من المنحة فإن التمويل الممنوح من تمكين سيصل عبر حوالات مصرفية إلى حساب المؤسسة المخصص لمنح تمكين في بنك "س ص ع"، حساب رقم "أ ب ج".

تابع هدف الرقابة...

غير أنه من النادر أن يقتصر هدف الرقابة لديك
على مجرد تحقيق أحد متطلبات الامتثال،
فالغالبية العظمى من متطلبات الامتثال تقوم
على أساس ممارسات العمل السليمة والمثبت
بأنها الأفضل.

إن المنافسة المفتوحة والحرّة هي إحدى متطلبات
الامتثال لدى تمكين وتقوم على افتراض مفاده أنه
ينبغي على المدى الطويل على أموال الحكومة
الأمريكية أن تحقق "أفضل قيمة" عند إجراء منافسة
حرّة ومفتوحة. وبالتالي فإن هدف الرقابة هو تحقيق
عمليات شراء ذات أعلى قيمة وليس الامتثال مع
القواعد والتنظيمات.

نطاق التطبيق

- (كثيراً ما يشار إليه بلفظة "النطاق")
- على من يسري التوجيه؟
- متى يسري هذا التوجيه؟
- أين يسري التوجيه؟
- هل من استثناءات على تطبيق هذا التوجيه، وإن وجدت فمن هي الجهة التي تملك صلاحية تقرير هذه الاستثناءات؟

عرض المهام خطوة تلو الأخرى وذلك حتى
المستوى المناسب.

المسؤوليات والسلطات

- حدد على من تقع مسؤولية العمل
- حدد من يملك صلاحية صنع القرار

الدرس الرئيسي

ينبغي إحلال توازن منطقي بين المسؤوليات
والصلاحيات.

إن تحديد الجهة المسؤولة عن العمل من دون تحديد
الجهة التي تملك صلاحية القيام به يقلل في أغلب
الأحيان

من نجاعة وفعالية عملية المراقبة مما يترتب عليه
زيادة في تكاليف الرقابة.

النماذج و/أو الاستثمارات المطلوبة

- أرفق النماذج والاستثمارات الضرورية وشرح طريقة استخدامها.

- وإذا ما توجب توفير الوثائق بشكل معياري موحد (مثلاً باستخدام خط "تايمز رومان 12" أو على شكل ملف إكسيل فقط)، فاذكر المطلوب.

الاحتفاظ بالوثائق

- حدد الوثائق الواجب الاحتفاظ بها
- وأين ينبغي أن تحفظ
- ومن المسؤول عن الاحتفاظ بها وإدارتها.

تطلب تمكين (ومعظم الجهات المانحة الأخرى) أن
يتسنى الوصول إلى الوثائق عند القيام بالتدقيق
والاطلاع عليها وأن تكون الوثائق في وضع
يتيح تدقيقها.

ملاحظات أخرى

قم بإضافة أي شيء تعتقد أن عليك إضافته ولكن لا مكان له في أي من البنود الواردة أعلاه.

تاريخ السريان

حدد اليوم والشهر والسنة التي يدخل فيها التوجيه حيز التنفيذ ومدة سريانه، مثلاً:

"يدخل هذا التوجيه المتعلق بالسياسات والإجراءات حيز التنفيذ في 25 آذار/مارس 2004 وحتى إشعار آخر. ولا يمكن مراجعة هذا التوجيه أو إبطاله إلا بموجب إشعار خطي من المدير".

حدد على من سيوزع هذا التوجيه

النهج المتعدد الخطوات لإعداد السياسات والإجراءات

الخطوة الأولى: حدد متطلبات الامتثال ومراقبة الإدارة الخاصة بمؤسستك

الخطوة الثانية: رتب احتياجاتك في مجال السياسات والإجراءات وفقاً لسلم الأولويات

الخطوة الثالثة: قم بتمرين "مشاركة" الموظفين الرئيسيين

الخطوة الرابعة: قم بإعداد نموذج لتوجيهات السياسات والإجراءات.

قم بهذا العمل بالشكل الصحيح...

عند إعداد السياسات والإجراءات، من الضروري
إشراك الموظفين المناسبين، في الوقت المناسب،
للمواضيع المناسبة وفي مستوى المشاركة
المناسب

الخطوة الأولى: متطلبات الامتثال ومراقبة الإدارة

مراجعة الامتثال

- قم بمراجعة اتفاقية المنحة التي تربطك بتمكين "من الصفحة الأولى وحتى الصفحة الأخيرة" وبمراجعة كافة الوثائق المرفقة بها (على سبيل المثال ملحق دليل تمكين للمنح المبسطة).
- قم بتحديد كافة متطلبات الامتثال
- قم بتقييم تفاصيل متطلبات الامتثال وحدد نطاق التطبيق (قد لا تسري بعض متطلبات الامتثال على مؤسستك/منحتك)
- قم بإتباع الخطوات السابقة بالنسبة لكافة الجهات المانحة ولقواعد وأنظمة الحكومة المحلية.

ينبغي على الإدارة أن تحدد المتطلبات الخاصة
بسياساتها وإجراءاتها وذلك من أجل إدارة أداء
العمل.

تعرض خطة التنفيذ الخاصة بك والتي تمت الموافقة عليها (القسم 3 من طلب منحة تمكين) المهام الرئيسية بحيث تتضمن المهام 2 و3 و4 تصميم ورشة عمل تدريبية وتطويرها، وستخضع للمراجعة والموافقة وفقاً لمعايير التدريب المعمول بها في تمكين. أما المهمة 5 فتتضمن شراء خدمات التدريب والخدمات اللوجستية. وينبغي على إدارة المؤسسة أن تتأكد من أنه لن يتم المضي قدماً بأي عملية شراء إلا بعد تلقي موافقة خطية بذلك، كما تطلب الإدارة وجود سياسات وإجراءات لضمان عملية شراء تقوم على أساس تنفيذ المهام التقنية بنجاح.

موجز بمتطلبات الرقابة

قم بجمع كافة متطلبات الرقابة الإدارية على الأداء ومتطلبات الامتثال التي تفرضها الجهة المانحة وقم بتصنيفها، ويمكنك الاستعانة بالعناوين الرئيسية التالية في هذه العملية:

مذكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110:

- الإدارة المالية
- الممتلكات
- الشراء
- التقارير والتسجيلات
- إدارة البرنامج

جزئ العناوين الرئيسية إلى عناوين فرعية

• الإدارة المالية

- الإيرادات والنفقات
- التقارير والسجلات
- الرقابة على الأموال والممتلكات والأصول والمساءلة بشأنها
- الموازنة: الإشراف عليها ورفع التقارير بشأنها
- مدى السماح بالتكاليف
- التوثيق

مجموعة شاملة من متطلبات الامتثال والرقابة
الإدارية في مؤسستك.

هذه المهمة ليست بالحجم الذي قد تتصوره!

- فمتطلبات الامتثال التي تطبقها تمكين (وفقاً لمتطلبات الامتثال في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية) ومعظم متطلبات الأطراف المانحة الرئيسية، متشابهة جداً.
- ومعظم متطلبات الامتثال في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تقوم على أساس الممارسات الجيدة المقبولة بشكل عام في مجال الأعمال (على سبيل المثال حظر وجود تضارب في المصالح في عمليات الشراء).
- وبالتالي، فإذا كانت مؤسستك تلبي متطلبات الامتثال التي تطبقها تمكين، تكون في معظم الحالات ملبية لمتطلبات الأطراف المانحة الأخرى وللممارسات الجيدة أيضاً.

مثال

- تتطلب منح تمكين أن توفر أنظمة الإدارة المالية للمؤسسة المستفيدة من المنحة "النتائج المالية الدقيقة والحديثة والكاملة".
- هل من المنطقي أن نفترض أن معظم الأطراف المانحة ستطلب ذلك أيضاً؟
- وإذا كنت تستخدم أموالك الخاصة في مشروع خاص، ألن ترغب في أن تكون هناك سياسات وإجراءات تعمل من أجل حماية استثمارك؟

الدرس الرئيسي

إذا لم تقم بمراجعة الاتفاقيات التي أبرمتها مع الأطراف المانحة بحذر، وبمراجعة كافة الوثائق ذات الصلة بها، فلن يكون بمقدورك تحديد مجموعة متطلبات الامتثال الخاصة بك

الخطوة الثانية: رتب احتياجاتك في مجال السياسات والإجراءات وفقاً لسلم الأولويات

- ما هي احتياجاتك الأكثر إلحاحاً (30 يوماً أو أقل)؟
- ما هي الاحتياجات التي ينبغي معالجتها على المدى المتوسط (31 – 60 يوماً)؟
- ما هي الاحتياجات التي تود معالجتها عندما يحين الوقت المناسب لذلك (61 يوماً أو أكثر)؟

اعتبارات ثلاث لكل واحدة من السياسات والإجراءات

1. هل تتعرض مؤسستي حالياً لما يلي:

- هدر الأصول وتزويرها واستغلالها؟
- عدم السماح بأحد التكاليف؟
- أداء أدنى من المعايير المحددة في تنفيذ المشروع؟

2. هل يمكننا إعداد واستخدام سياسات وإجراءات تتمتع بكفاءة عالية؟

3. هل لدينا موظفون يتمتعون بالكفاءة وقادرون على العمل في هذا المجال؟

قائمة من الأولويات المرتبة للاحتياجات في
مجال السياسات والإجراءات: 30 يوماً، 60
يوماً أو أكثر.

لا تعتبر كافة متطلبات الامتثال ذات أهمية فورية

إن بعض متطلبات الامتثال التي تم تحديدها لا تنطبق عليك – لذا فلا تقلق بشأنها.

مثال

تطلب مذكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 من المؤسسات المستفيدة من المنح أن "تتمتع بنظام الإشراف على المتعاقدين"، غير أنك لم تبرم أي عقود من الباطن

بالتالي فما من ضرورة بالنسبة لك حالياً للامتثال لهذا المتطلب.

بعض متطلبات الامتثال لا تسري ولكن عليك أن تلتفت إليها

إن بعض متطلبات الامتثال لا تسري على منح تمكين ولكن ربما عليك أن تلتفت إليها

مثال

تطلب مذكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 من المؤسسات المستفيدة من المنح أن "تجري عملية جرد مادي للموجودات" غير أن منحتك لا تمول المخزون ولكن ربما توجب عليك إجراء جرد مادي للمخزون الخاص بمؤسستك أو بجهة مانحة أخرى.

تمرين

حدد احتياجاتك الثلاث الأكثر إلحاحاً

احتياجات ملحة (30 يوماً):

احتياجات على المدى المتوسط (60 يوماً):

احتياجات ستتم معالجتها عندما يسمح الوقت بذلك:

الخطوة الثالثة: قم بتمرين "مشاركة" الموظفين الرئيسيين

- اجلس مع الموظفين وراجع كل قسم من أقسام النموذج.
- ناقش قائمة أولويات متطلبات السياسات والإجراءات التي وضعتها
- حدد نقاط التداخل وكيف يمكنك أن تعالجها.

لا يمكنك أن تقوم بتحليل لتكاليف الشراء إلا بعد أن تكون قد أجريت منافسة حرة ومفتوحة. كلاهما مطلوب في مذكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 ولكن المنافسة ينبغي أن تتم أولاً.

قم بإعداد خطة إنتاج مفصلة (أنظر النموذج أدناه)

- أنظر النموذج الوارد في دليل المتدرب
- اطلب من الموظفين الالتزام بالتواريخ المحددة للتسليم.
- المخرجات: خطة مشتركة للإجراءات والسياسات ومتفق عليها بشكل متبادل.

الخطوة 4: قم بإعداد نموذج لتوجيهات السياسات والإجراءات.

- قم باختيار واحد من احتياجات توجيهات السياسات والإجراءات وقم بشكل مشترك مع الموظفين الرئيسيين في مؤسستك بإعداد مسودة توجيه.
- أطلب من موظفين آخرين أن يراجعوا المسودة بشكل مستقل وأن يقدموا تعليقاتهم بشأنها، ويمكن إشراك جهات خارجية كالزملاء من الجامعات وأفراد المؤسسات الأهلية الزميلة وأعضاء مجلس الإدارة.
- قم بتنقيح التوجيه بناءً على المعلومات والتعليقات التي تتلقاها منهم، واستخدمه كنموذج لمؤسستك.
- **المخرجات:** توجيه نموذجي للسياسات والإجراءات.

الدرس الرئيسي

قم بإشراك الموظفين الذين سيقومون بتنفيذ توجيهات السياسات والإجراءات واطلب رأيهم الصريح وأصغ إليهم.

إن هذا التوجيه هو مجرد قطعة من ورق يحولها الموظفون إلى "طريقة عمل" وذلك باتباع "سلسلة من الخطوات".

الأخطاء الشائعة

- يتم إعداد التوجيهات من أجل تغطية كل وضع وظرف ممكن – قم بإعداد السياسات والإجراءات الخاصة ببيئة العمل الطبيعية في مؤسستك. تذكر أنك تبحث عن درجة تأكد منطقية وليس عن درجة تأكد مطلقة.
- تتطلب التوجيهات من الموظفين تجميع البيانات الصحيحة ولكن غير المفيدة ومعالجتها.
- تقوم المؤسسة بإصدار توجيهات السياسات والإجراءات ولا تتبعها!

تابع الأخطاء الشائعة...

- بشكل عام، قم بإعداد السياسات والإجراءات من القاعدة إلى القمة وليس من القمة إلى القاعدة.
- لا تقم بإصدار أي توجيه إلا بعد مراجعته بشكل كامل وتنقيحه.
- كثيراً ما تصبح السياسات والإجراءات قديمة وبالية غير أن الإدارة لا تبطلها ولا تقوم بمراجعتها.
- إن التوجيهات الجديدة تأتي لتواجه التوجيهات القائمة

الدرس الرئيسي

مهما كانت جودة توجيهات السياسات والإجراءات
فلا قيمة لها إذا ما تجاوزتها إدارة المؤسسة

تمكين
ورشة العمل الخاصة بأنظمة الإدارة المالية:
أساسيات الإدارة المالية وأكثر

الوحدة 5
مدى السماح بالتكاليف

الغرض من الوحدة الخامسة

تزويد المؤسسات المستفيدة من المنحة بفهم لمبادئ
التكلفة المطبقة في تمكين وتوفير التوجيه لها
لتحديد التكاليف المسموح بها.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة

1. شرح المصدر القانوني لمبادئ التكلفة في تمكين
2. شرح المعايير التي تحدد مدى السماح بالتكاليف
3. سرد عينة من "بنود التكلفة" المختارة
4. تفسير العلاقة بين موازنة المنحة الموافق عليها ومدى السماح بالتكاليف.

الهدف التعليمي رقم 1: مصدر مبادئ التكلفة

- ما هو مصدر مبادئ التكلفة المطبقة في تمكين؟

إن مصدر المنح التي تحصل عليها مؤسسة تمكين هو الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وبالتالي فإن مبادئ التكلفة ذات الصلة هنا ترد في:

مذكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-122: مبادئ التكلفة للمؤسسات غير الربحية.

ما هو الغرض من مبادئ التكلفة؟

- تحديد التكاليف المسموح بها
- التأكد من أن تمكين تتحمل حصتها العادلة من التكاليف
- التأكد من أن التكاليف تتسق مع التكاليف المترتبة على مؤسسات أخرى مشابهة تؤدي نشاطات مماثلة.

ما الذي لا ينبغي على مبادئ التكلفة أن تقوم به؟

- إملاء السياسات والإجراءات
- وضع القيود المالية أو تحديد الأسعار.

الهدف التعليمي رقم 2: معايير مدى السماح بالتكاليف

• ما هي المعايير التي يتوجب على تكاليف تمكين أن تلتزم بها؟

- أن تكون التكلفة مسموحاً بها
- أن تكون منطقية
- أن تكون قابلة للتخصيص
- أن تكون مدعّمة بمستندات مؤيدة كافية
- وأن تكون الإدارة قد قامت بمراجعتها والموافقة عليها.

حتى تكون التكاليف مسموحاً بها، ينبغي أن تكون:

- منطقية بالنسبة لتنفيذ المنحة وقابلة للتخصيص
- أن تلتزم بأي قيود/استثناءات ترد في المنحة
- أن تنسجم وسياسات المؤسسة وإجراءاتها

تابع التكاليف مسموحاً بها...

- أن تحظى بمعاملة متسقة وثابتة
- أن تتوافق مع معايير المحاسبة المتعارف عليها
- ألا تستخدم لتحقيق أي متطلبات أخرى تتعلق بالمشاركة في التكلفة
- أن تكون موثقة بالشكل الكافي

التكاليف المنطقية هي ...

- اعتيادية أو ضرورية
- تمت معالجتها بطريقة حرة ومستقلة "إيجاب وقبول" وباستخدام ممارسات تجارية سليمة
- ألا تنحرف انحرافاً جوهرياً عن سياسات المؤسسة وإجراءاتها الموضوعية.

إن التكاليف المنطقية لا تتجاوز التكاليف التي
يحدثها شخص حذر وعقلاني يعمل في ظل
الظروف ذاتها

التكاليف القابلة للتخصيص

- هي التكاليف التي تترتب تحديداً على المنحة ووفقاً للموازنة، أي أن هناك هدفاً محدداً للتكلفة.
- هدف التكلفة هو أحد نشاطات المنحة أو أحد مخرجاتها ويرتبط بشكل مباشر بتحقيق أحد نتائجها.

تابع التكاليف القابلة للتخصيص...

- أو أنها تفيد كلاً من المنحة وغيرها من المشاريع ويمكن توزيعها بطريقة منطقية وفقاً للفائدة النسبية المتحققة.

- ويتم التعامل معها بشكل يتسق مع طريقة التعامل مع تكاليف أخرى لتحقيق الهدف ذاته في ظروف مشابهة.

الدرس الرئيسي

تحمل التكاليف القابلة للتخصيص على النشاطات
على أساس الفائدة النسبية التي حققها كل منها.

يتم تدعيم التكاليف بالشكل الكافي عبر:

- الإيصالات والفواتير وأوامر الشراء والعقود وأوامر التسليم وسجلات ساعات العمل الأصلية والواضحة
- التي تجيب بشكل كامل على الأسئلة التي تبدأ "بمن، متى، أين، لماذا، كم، إلخ".

تتم مراجعة التكاليف والموافقة عليها:

- في الوقت المناسب

- من قبل مسؤول أوكلت إليه هذه المهمة

- وفقاً للمسؤوليات والصلاحيات المحددة.

تسري الاعتبارات الخاصة بمدى السماح
بالتكاليف على مساهمة المؤسسة المستفيدة في
التكاليف سواء كانت تلك المساهمة على شكل
أموال من مصادرها الخاصة أو من مصدر
ثالث.

الهدف التعليمي رقم 3: بنود مختارة من التكلفة

• كيف تعرض بنود التكلفة المختارة ؟

- تعرض وفقاً للترتيب الأبجدي (مثلاً، يبدأ الترتيب بالإنجليزية ببند "الدعاية = advertising" وينتهي ببند "الوصي = trustee"
- تتضمن القائمة 56 بنداً
- تتضمن كافة البنود ملاحظات تفسيرية
- يمكن أن يكون أحد بنود التكاليف مسموحاً به في ظل ظرف معين وغير مسموح به في ظل ظرف آخر
- من أجل تحديد مدى السماح بالتكلفة، ينبغي قراءة كافة المذكرات التفسيرية والملاحظات

التعويضات مقابل الخدمات الشخصية

- الحالية أو المستحقة أثناء فترة المنحة
- تتضمن الرواتب والأجور ورسوم الاشتراك في اللجان والمكافآت التحفيزية والمزايا الإضافية وتكاليف التقاعد وعلاوات السكن ومفاضلات كلفة المعيشة وغيرها.
- قد تكون مباشرة أو على شكل مزايا إضافية كالعطل والإجازات المرضية والأجازات الأخرى والضمان الاجتماعي وتعويضات العمال.

تابع التعويضات...

- ينبغي أن تكون منطقية مقارنة بالخدمات المقدمة.
- ينبغي أن تتوافق مع السياسة القائمة للمؤسسة.
- يجب أن تدعم تكاليف الرواتب بسجلات رواتب موثقة ووافق عليها ودفعت بعد إنجاز العمل.
- ينبغي على كل من الموظف والمشرّف المسؤول عنه أن يوقعا على سجلات ساعات العمل

تابع التعويضات...

- ينبغي أن تعالج الرواتب مرة كل شهر على الأقل
- تحظى الرواتب التي تتضمن عنصر المساهمة في التكاليف بمعاملة متساوية
- عادة ما تعتبر التعويضات غير منطقية إذا ما ازدادت بشكل كبير كنتيجة للحصول على المنحة
- لا يمكن أن تشمل التعويضات تكاليف غير مسموح بها.

الدرس الرئيسي

ثمة الكثير من الملاحظات التفسيرية ذلك لأن الرواتب عادة ما تشكل البند الأكبر في المنحة وبالتالي فإن تمكين (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية) تهتم كثيراً بأن تتم معالجة الوقت والحضور بشكل صحيح.

الدرس الرئيسي

دائماً ما يتم فحص التعويضات الشخصية
(الرواتب) عن كثب أثناء عملية التدقيق

تكاليف الخدمات المهنية

- ينبغي أن تكون منطقية بالمقارنة مع الخدمات المقدمة
- غير مرهونة باسترداد مبلغها من الحكومة
- توفر المذكرة تشكيلة من العوامل ذات العلاقة من أجل تحديد مدى السماح بالتكاليف
- ينبغي أن تدعّم باتفاقية تعاقدية مناسبة تتضمن نطاق العمل وتقديراً للوقت المطلوب ومبلغ التعويض وأحكام إنهاء التعاقد.

أمثلة على تكاليف مختارة غير مسموح بها

- ديون معدومة وأي تكاليف قانونية متعلقة بها
- احتياطات الاحتمالات الطارئة
- التبرعات والمساهمات
- تكاليف الضيافة
- الغرامات والعقوبات
- الخسائر المترتبة على منح أخرى
- التكاليف التي نشأت قبل إسناد المنحة

الأمور الواجب اخذها بعين الاعتبار

– إذا كان أحد بنود التكلفة يتطلب موافقة مسبقة وقد ورد في الموازنة التي الموافق عليها، فإن هذا يشكل موافقة على بند التكلفة أيضاً.

– عادة ما تكون الموافقة المسبقة خطية.

– يمكن لمنحة معينة أن تستثني أحد مبادئ التكلفة.

تابع الأمور الواجب إبقائها في الاعتبار ...

- في حالة وجود شكوك بشأن مدى السماح بتكلفة معينة أو بإمكانية تخصيصها، ينبغي الحصول مسبقاً على موافقة خطية.
- لا تغطي مبادئ التكلفة كافة التكاليف المسموح بها وغير المسموح بها، أي أن هذه المبادئ لا تشمل كل شيء.
- إن السياسات والإجراءات المتبعة في مؤسسة معينة لها وقع على منطقية التكاليف.

الهدف التعليمي رقم 4: الموازنات والسماح بالتكاليف

- ما هي العلاقة بين موازنة المنحة الموافق عليها ومدى السماح بالتكاليف؟

– عند مراجعة طلبات المنح، تقدم المؤسسة المستفيدة موازنة بينود مختلفة للنشاطات وتضمنها ملاحظات عن الموازنة.

– تقوم تمكين بدراسة الموازنة والملاحظات. وكثيراً ما تقوم بذلك بالتعاون مع المؤسسة المستفيدة.

تابع الموازنات والسماح بالتكاليف...

- تقوم تمكين بعملية تقييم لمدى السماح بالتكاليف وفقاً لفئات التكلفة (بنود التكلفة) وللمبالغ والأسعار المقترحة.
- وبعد أن توافق تمكين على الموازنة فإنها تطلب من المؤسسة المستفيدة أن تتفق وفقاً للموازنة والملاحظات المضمنة فيها.

تابع الموازنات والسماح بالتكاليف...

- في حال تجاوزت المؤسسة المستفيدة مبلغ إحد بنود التكلفة التي تمت الموافقة عليه، تكون المؤسسة مسؤولة عن التكاليف الإضافية الناشئة.
- في حال لم تتفق المؤسسة المستفيدة كامل المبلغ الذي تمت الموافقة عليه لبند تكلفة محدد، فإن عليها أن تعلم تمكين بالمبلغ الذي لم يتم إنفاقه وأن تطلب من تمكين التوجيه بشأن إعادة تخصيص المبلغ غير المنفق أو إعادته إلى تمكين..

لا يمكن للمؤسسة المستفيدة تحت أي ظرف كان
أن تعتبر أن المبالغ غير المنفقة متوفرة لها
لكي تقوم بإعادة تخصيصها أو بالإبقاء عليها،
فكافة المبالغ غير المنفقة هي ملك لتمكين
وتحت تصرفها و/أو تخضع لأي تعليمات
تصدرها تمكين بشأن إعادة هذه الأموال إليها.

الدرس الرئيسي

إذا ما كانت لدى مؤسستك مشاكل تتعلق بالموازنة
مثل إنفاق مبالغ أكثر أو أقل من التي وردت في
الموازنة، أو ظهور حاجة لتعديل أحد بنود
الموازنة عليك الاتصال بتمكين فوراً وطلب
النصح والتوجيهات منها.
إن تجاهلك للمشكلة لن يؤدي إلى حلها.

تمرين

- أذكر اسم الشخص المسؤول في مؤسستك عن التحقق من أن التكاليف مسموح بها.
- اشرح لماذا يعتبر هذا الشخص مؤهلاً للقيام بهذه العملية.
- اشرح كيف يتم توثيق المعلومات المتعلقة بهذه المسؤولية.
- اشرح كيف يمكنك أن تعالج أي عيوب قائمة في عملية مراجعة مدى السماح بالتكاليف في مؤسستك.

الدرس الرئيسي

عند إجراء عمليات التدقيق، يطلب من إدارة
مؤسستك أن تبين أن كافة البيانات المالية
تعرض التكاليف المترتبة على النشاط بشكل
عادل. إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن
السماح بالتكاليف.

تمكين
ورشة العمل الخاصة بأنظمة الإدارة المالية:
أساسيات الإدارة المالية وأكثر

الوحدة 6
المستندات المؤيدة

الغرض من الوحدة السادسة

تزويد المؤسسات المستفيدة من المنح بفهم شامل
لمفهوم "المستندات المؤيدة"، علاقته مع
السياسات والإجراءات وأهميته في عملية
التدقيق.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة

1. تعريف مفهوم "المستندات المؤيدة" بشكل شامل.
2. شرح وفهم علاقة المستندات المؤيدة مع السياسات والإجراءات
3. تحضير مستندات مؤيدة شاملة من أجل عملية المراجعة والتدقيق.
4. إنشاء نظام ملفات جيد للاحتفاظ بالمستندات المؤيدة.

الهدف التعليمي رقم 1: المستندات المؤيدة الشاملة

- ما المقصود بالمستندات المؤيدة الشاملة؟

تشمل المستندات المؤيدة ما يلي:

- الإيصالات والسندات والعقود والتقارير والبيانات وبوالص الشحن وغيرها من المستندات
- التي توفر إجابات على الأسئلة التي تبدأ بمن، متى، أين، لماذا، كم وغيرها
- وذلك لصفقة مالية أو سلسلة من الصفقات المتصلة.

ويمكن أن تغطي صفقة واحدة، كـ 25 لترًا
من البنزين، بمستند مؤيد واحد كإيصال صادر
عن محطة البنزين على نموذج خاص بتلك
المحطة يبين كمية البنزين التي تم شراؤها
وتاريخ الشراء والمبلغ المدفوع.

تتطلب الكثير من المنح القيام بما يلي:

- سلسلة من الصفقات (عملية تتم على مراحل)
- متصلة ببعضها البعض وكثيراً ما تكون متتالية
- غير أن كل واحدة منها تتطلب مستندات مؤيدة خاصة بها.

يتطلب عقد ورشة عمل تدريبية المستندات المؤيدة التالية

- خطة تنفيذية تتضمن ورشة العمل
- بند في الموازنة مخصص لورشة العمل
- مواصفات ورشة العمل
- معايير التقييم
- استدراج العروض
- مذكرات التقييم

تابع عقد ورشة عمل تدريبية...

- تحليل الأسعار
- العقد
- أوامر العمل
- تقارير المخرجات وتقارير القبول
- جداول الحضور والغياب للمتدربين
- الفواتير
- إيصالات التحصيل
- تقرير الانتهاء والاتمام

ويمكن صياغة ما سبق بعبارات أخرى ألا وهي...

- إذا زودت مدقق الحسابات بفاتورة من الشركة التي تقوم بالتدريب وبايصال دفع بدل النتيجة الثالثة من النتائج الخمسة المطلوب تحقيقها في ورشة العمل،
- هل سيكون بمقدور مدقق الحسابات أن يحدد ما إذا كان المبلغ المدفوع يشكل مصروفاً مسموحاً به؟

أما مصطلح "شامل" فيعني...

- أن باستطاعة المدقق أن يجد المعلومات المتعلقة بصفة معينة بين رزمة من المستندات المؤيدة المتصلة ببعضها،
- وأن يكون بمقدوره أن يقيّم مدى السماح بالتكاليف بدرجة معقولة من التأكيد وفقاً لمبادئ التكلفة المطبقة في تمكين.

تزيد المستندات المؤيدة الشاملة أيضاً من قدرة إدارة المؤسسة على اتخاذ قرارات تقنية مدروسة

الهدف التعليمي رقم 2: تطبيق السياسات والإجراءات

- ما علاقة المستندات المؤيدة بالسياسات والإجراءات؟

- تستخدم تمكين والجهات المانحة والشركات المستندات المؤيدة كآلية رئيسية لمراقبة الموارد والمحافظة عليها.

وتضمن المستندات المؤيدة للإدارة ما يلي...

- اتباع السياسات والإجراءات وفق المخطط،
- تنفيذ المسؤوليات والصلاحيات كما ينبغي،
- وأنه ثمة سجلات محفوظة تؤكد سلامة القرارات الإدارية.

كيف تستخدم السياسات والإجراءات المستندات المؤيدة؟

- يمكن للسياسات والإجراءات إما أن:
 - تتطلب الحصول على المستندات المؤيدة (على سبيل المثال توفير إيصالات بكافة المقبوضات)
 - أو أن:
 - يتم استخدام مستند معين مصمم خصيصاً للحصول على المعلومات حول عمل معين (على سبيل المثال استخدام سجل الرقابة على حركة السيارات)
- وفي كلتي الحالتين يجيب المستند على الأسئلة التي تبدأ بمن، متى، أين، كيف، كم، إلخ.

الدرس الرئيسي

إذا كانت التوجيهات المتعلقة بالسياسة والإجراءات في مؤسستك
تنص على استخدام مستند مؤيد معين
ولم تستخدمها فإنه سيتم المساءلة في كلفة قد يكون مسموحاً بها
لأنها لم تدعّم بالمستندات الكافية
حسب الأنظمة المعمول بها في مؤسستك.

وينبغي تصميم المستندات المؤيدة للسياسات والإجراءات (النماذج والاستمارات) بحيث تتضمن ما يلي...

- البيانات الضرورية لتحديد مدى السماح بالتكلفة،
- البيانات التي تحتاجها الإدارة لاتخاذ قرارات مدروسة
- البيانات المطلوبة للقيام بعمليات المراقبة والتقييم أو لاحتياجات أخرى خاصة بنشاط المنحة
- وعلى الأقل توفير الحد الأدنى المطلوب من هذه البيانات

الدرس الرئيسي

إن جمع البيانات ومعالجتها والاحتفاظ بها ليست عمليات مجانية بل هي مكلفة بالفعل.

لذا تأكد من أنك لا تقوم بجمع بيانات غير مفيدة وإن كانت صحيحة وحقيقية

الهدف التعليمي رقم 3: المستندات الخاصة بعمليات التدقيق

- كيف يمكننا إعداد مستندات مؤيدة شاملة لاستخدامها في عمليات التدقيق؟

عليك التفكير في كل من الصفقات المنفردة والصفقات التي تتم على مراحل (عملية).

الصفقات المنفردة

بالنسبة لكل صفقة منفردة ترد في كشف المساءلة على الأموال،
تحقق من أن المستند/المستندات المؤيدة تبين بوضوح أن التكلفة:

- منطقية بالنسبة لتنفيذ المنحة
- يمكن تحميلها على حساب المنحة
- تمثل لأية قيود/استثناءات ترد في المنحة

تابع الصفقات المنفردة...

- تنسجم وسياسات المؤسسة وإجراءاتها
- تحظى بمعاملة متسقة
- تتفق ومبادئ المحاسبة المتعارف عليها.

الصفقات التي تتم على مراحل

حدد ما إذا كانت كل صفقة منفردة تتصل بسلسلة من الصفقات:

- نشاط شراء ورشة عمل تدريبية

- علاقة مستمرة مع مزود خدمات كشركة تأجير سيارات مثلاً

- علاقة دائمة مع مورد لشراء لوازم مكتبية على سبيل المثال

إذا شكلت الصفقة المنفردة جزءاً من سلسلة من الصفقات فإنك ستحتاج إما إلى تجميع مستندات أخرى ضرورية لتحديد مدى السماح بالتكلفة أو إلى الإشارة إلى هذه المستندات كمراجع.

الدرس الرئيسي

يطلق المدققون على سلسلة المستندات المؤيدة المتصلة ببعضها البعض مصطلح "أثر التدقيق"، أي أنها مسار مالي يمكنهم إتباعه انطلاقاً من نقطة بداية عملية معينة وصولاً إلى نقطة نهايتها.

أمثلة على المستندات المؤيدة الخاصة بدفع الرواتب

- التوجيهات المتعلقة بالسياسات والإجراءات ذات الصلة بشؤون الموظفين،
- الوصف الوظيفي
- دليل على إجراء عملية التنافس قبل التعيين (إعلان في صحيفة مثلاً)
- كتاب التعيين
- التقييم السنوي للأداء
- استمارات الإجازات المرضية والإجازة السنوية (الموقعة والموافق عليها)
- إشعار بزيادة الراتب
- سجلات بساعات العمل معبئة بالشكل اللازم بعد إنجاز العمل وتحمل توقيع الموظف وموافقة مشرفه.

أمثلة على المستندات المؤيدة الخاصة باستئجار السيارات

- المواصفات المتعلقة بنوع المركبة المطلوبة وأساس الدفع
- ثلاثة عروض خطية أو أكثر
- اتفاقية الإيجار التي تمثل عقداً سليماً وكاملاً
- سجلات استخدام المركبة
- التوجيهات المتعلقة بالسياسات والإجراءات الخاصة باستخدام المركبة ومراقبة استخدامها
- فاتورة مفصلة (تتضمن التاريخ والمسافة الكلية المقطوعة والوجهات، إلخ)
- سندات الصرف.

تمرين

ستبدأ حلقة البحث التي تشارك فيها بعد ستين دقيقة واكتشفت للتو أن الحافلات الثلاث التي استأجرتها بالأمس لنقل الحضور إلى قاعة المؤتمرات قد أوقفها أحد الحواجز. وعلى بعد 200 متر منك ثمة موقف لسيارات الأجرة وتقف عنده حافلات يمكن استئجارها فوراً على أساس "الدفع النقدي فقط". ماذا ستفعل حتى تتأكد من أن الحضور سيصلون في الوقت المحدد بينما تحمي في الوقت ذاته مؤسستك من التشكيك في هذا المصروف؟

تمرين

عدد المستندات المؤيدة الرئيسية لمستشار تم الاستعانة بخدماته لإجراء دراسة على مدار ثلاثة أشهر وقام بتسليم المخرجات الأخيرة وقد قدم فاتورة بالمبلغ الأخير المستحق له.

ما الذي يمكنني القيام به إذا لم يتسن إطلاقاً الحصول على مستند مؤيد جيد لمعاملة معينة؟

- حضرّ مذكرة تجيب على ما يلي:
 - تجيب على الأسئلة التي تبدأ بمن، متى، أين، كيف، كم، إلخ.
 - فسّر لماذا لم يتسن لك الحصول على مستند مؤيد
 - قم بالتوقيع على هذه المذكرة واطلب من الموظف المسؤول عنك التوقيع عليها أيضاً أو اطلب من أحد أعضاء مجلس الإدارة التوقيع عليها إن دعت الضرورة إلى ذلك.
 - أرفق هذه المذكرة بمذكرة الصرف.

الدرس الرئيسي

إن وجود مستند مؤيد أياً كان أفضل من عدم وجوده
على الإطلاق.

إن التكاليف غير المدعّمة بمستندات تصبح تلقائياً
تكاليف خاضعة للمساءلة.

الدرس الرئيسي

يمكن الوصول إلى المستندات المؤيدة إذا كانت مرفقة
بإشعار للدفع أو إذا توفرت تعليمات على إشعار الدفع
تبين للقارئ بوضوح مكان وجود نسخة من تلك
المستندات.

ما الذي عليّ القيام به...

.... إذا كنت أعرف أن أحد بنود التكاليف سيكون موضع تساؤل بسبب ضعف المستندات المؤيدة أو نقص فيها؟

– مرة أخرى، قم بإعداد مذكرة:

– تشرح فيها الظروف

– تعالج على وجه التحديد القضايا التي قد تتسبب في جعل التكلفة موضع تساؤل

– وإذا أمكن، أرفق نتائج التحقق الذي قام به طرف ثالث

الهدف التعليمي رقم 4: أساسيات نظام حفظ الملفات

– ما هي عناصر النظام الجيد لحفظ الملفات والمحافظة على المستندات المؤيدة؟

– قم بإعداد قائمة رئيسية بالملفات:

« تكون منطقية بالنسبة لعملياتك ونشاطاتك (إيجاد توازن بين وجود عدد كبير جداً من الملفات أو عدد قليل جداً منها)

« يكون بمقدورها استيعاب التغيرات أو التوسع

« ضع ختماً بتاريخ اليوم في كل مرة تتغير فيها القائمة.

أساسيات حفظ الملفات...

- استخدم حافظات ملفات أو ملفات مناسبة – لا تترك الأوراق مبعثرة.
- ينبغي على الإدارة أن تقوم شخصياً وبشكل دوري بإخراج الملفات والمستندات للتحقق من مدى سهولة الوصول إليها والانتفاع بها.
- ينبغي حفظ رفوف الملفات أو خزائنها في مكان آمن
- ينبغي حفظ المستندات السرية أو العالية القيمة في مكان آمن لا يصله إلا من كان مخولاً بذلك.

ترقيم الملفات وحفظها

- خصص أحد الموظفين للقيام بعمليات حفظ الملفات وترقيمها

- قم بحفظ الملفات في المكان ذاته وبتترقيمها بالطريقة ذاتها بشكل دوري

- درّب موظفين آخرين على عمليات حفظ الملفات والترقيم.

قم بشكل روتيني بتحديث ملفاتك

- قم بإزالة الملفات الفارغة
- قم بتجزئة الملفات الكبيرة جداً والثقيلة
- قم بتجميع الملفات المرتبطة ببعضها

ينبغي إعداد توجيهات بالسياسات والإجراءات بحيث

- تعالج هذه التوجيهات النقاط الواردة أعلاه

- تحدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الملفات والأساس الذي يتم عليه ذلك.

تمكين
ورشة العمل الخاصة بأنظمة الإدارة المالية:
أساسيات الإدارة المالية وأكثر

الوحدة 7
الشراء

الغرض من الوحدة السابعة

تزويد المؤسسات المستفيدة من المنح بفهم لقواعد
الشراء المعمول بها في تمكين وتزويدهم بالتوجيه
العملي لتطبيق تلك القواعد.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة

1. شرح أصل قواعد الشراء في تمكين
2. وصف قواعد الشراء الأساسية المتبعة في تمكين
3. استخدام نهج من أربعة خطوات للتخطيط لعمليات الشراء وتطبيق الشرائح.

الهدف التعليمي رقم 1: أصل قواعد الشراء

- ما هو أصل قواعد الشراء الخاصة بتمكين؟

إن مصدر التمويل لمؤسسة تمكين هو الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، لذا فإن قواعد الشراء المطبقة فيها هي تلك الواردة في:

مذكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 والمتعلقة بالمتطلبات الإدارية الموحدة للمنح وللاتفاقيات مع مؤسسات التعليم العالي والمستشفيات وغيرها من المنظمات غير الربحية، وذلك تحت القسم الفرعي "ج" الخاص بمعايير الشراء.

قواعد إضافية خاصة بعمليات الشراء:

- قواعد التأهيل الخاصة بالسلع والخدمات
- تمويل التكاليف المحلية
- شحن السلع عبر المحيطات
- السفر جواً والنقل
- توسيم البضائع

وتسري هذه القواعد على المنح الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية غير أنها خارجة عن نطاق ورشة العمل هذه .

الهدف التعليمي رقم 2: قواعد الشراء

- ما هي قواعد الشراء في تمكين؟
ينبغي أن يكون لدى المؤسسات المستفيدة من المنح سياسات وإجراءات شراء خطية.

الدرس الرئيسي

ينبغي استخدام نهج "العمل خطوة بخطوة" والوارد في الوحدة 4،
الهدف التعليمي رقم 3، من أجل وضع سياسات وإجراءات
شراء

تابع قواعد الشراء...

يجب أن تتوافر لدى المؤسسات المستفيدة من المنح معايير سلوكية تحكم أداء موظفي المشتريات، على سبيل المثال:

- ينبغي على موظفي المشتريات أن يجرؤوا التعاملات بشكل حر وبعمليات تتسم بالإيجاب والقبول مع البائعين والمزودين والمتعاقدين وغيرهم.
- ينبغي على موظفي المشتريات التصرف بحذر ("التصرف بحكمة في المسائل العملية وتوخي الحذر في تصرفاتهم").

تابع قواعد الشراء...

ينبغي أن تطبق المؤسسة سياسة تمنع الموظف من الاشتراك في عملية الشراء إذا ما تضمن ذلك تضارباً حقيقياً أو ظاهراً في المصالح.

"ينشأ تضارب المصالح إذا كان لدى الموظف أو أي فرد من أفراد أسرته المباشرة أو شريك حياته أو مؤسسة توظف أو على وشك أن توظف أياً من الأطراف الوارد الإشارة إليها هنا مصلحة مالية أو غيرها في الشركة التي رسا عليها العطاء".

الدرس الرئيسي

لاحظ استخدام كلمة "ظاهر": أي أنه إذا كان
بمقدور طرف ثالث أن يلحظ بأن هناك تضارباً
في المصالح، فإن ذلك يعني وجود تضارب
ظاهر في المصالح.

تمرين

توفر المنحة التي حصلت عليها مبالغ مالية لشراء ورشة عمل متخصصة في موضوع "س ص ع"، ويعمل عمك في الشركة التي تعتبر الرائدة في مجال توفير الورشة المذكورة.

هل يكون هناك تضارباً ظاهراً في المصالح إذا طلبت مؤسستك من شركة عمك أن تقدم عرضاً؟

ما الذي يمكنك القيام به لإزالة تضارب المصالح الظاهر هذا؟

تابع قواعد الشراء...

تقوم المؤسسة المستفيدة من المنحة بعمليات الشراء عن طريق المنافسة المفتوحة والحرّة، وذلك بأكبر شكل عملي ممكن.

- إن المنافسة الحرّة هي أساس عمليات الشراء في الوكالة الأمريكية للتنمية الدوليّة.
- إن المنافسة ليست مجانيّة – لأن إجرائها يحتاج إلى المال

تابع المنافسة الحرة ...

– تسعى المؤسسات المستفيدة للحصول على أفضل قيمة وأفضل سعر إضافة إلى أخذ عوامل أخرى في الاعتبار.

– القاعدة العامة هي ألا تتجاوز التكلفة المتوقعة لعملية المنافسة المنفعة التي يفترض الحصول عليها بفضل المنافسة.

الدرس الرئيسي

بالنسبة لكافة عمليات الشراء تقريباً يجب وبشكل
الزامي تحقيق درجة عملية من المنافسة

تابع قواعد الشراء...

إن استدراج العروض (سواء عروض السلع أو الخدمات) يوفر وصفاً دقيقاً وواضحاً للمتطلبات وللمعايير التقييم، إلخ.

- ينبغي، وبأقصى درجة ممكنة، وضع مواصفات اللوازم والمعدات على أساس المعايير الدنيا المقبولة للأداء (مثلاً: عدد النسخ/دقيقة) أو على أساس مواصفات التصميم الضرورية (مثلاً شاشة قطرها 45 سم) وليس على أساس الشكل أو النوع أو اللون أو العلامة التجارية المفضلة أو غيرها.
- ينبغي تحديد مواصفات الخدمات على أساس المخرجات والنتائج – وليس على أساس أيام العمل أو ساعاته.

تابع الوصف الدقيق والواضح ...

- ينبغي تحديد مواصفات أخرى مثل مدى توفر المنتج، الجدول الزمني للتسليم، مكان التسليم والتدريب، والكفالات وغيرها.
- ينبغي بيان المعايير المستخدمة لاختيار المنتج وأهمية كل منها (مثلاً: 70% للعرض التقني و30% للسعر).

تابع قواعد الشراء...

لا تتعاقد المؤسسات المستفيدة من المنح إلا مع متعاقدين (بائعين) مسؤولين
يؤدون مهامهم بنجاح، بحيث:

- يكون للمتعاقد المسؤول مكان عمل محدد وساعات دوام منتظمة
- يكون المتعاقد المسؤول مسجلاً قانونياً لدى السلطات المحلية

تابع المتعاقدين المسؤولين ...

- يكون لدى المتعاقد المسؤول عنوان بريدي ورقم هاتف وفاكس وعنوان على البريد الإلكتروني
- يكون لدى المتعاقد المسؤول حساب مصرفي في مصرف تجاري معترف به.

الدرس الرئيسي

يتمتع المتعاقدون المسؤولون بسمعة جيدة بحيث
يمكنهم أن يزودوك بأسماء ثلاثة معرفين بهم على
الأقل – لا تنسى أن تتحقق دائماً دائماً دائماً من
هؤلاء المعرفين.

تابع قواعد الشراء...

تستخدم المؤسسة المستفيدة من المنحة أدوات الشراء المناسبة التي
تنهض بمصلحة المشروع بحيث:

- تلجأ إلى طرح عطاء عندما ترغب في اختيار البائع المسؤول الذي تقدم بعرض يلبي كافة المتطلبات الدنيا وبأدنى الأسعار.
- تلجأ إلى طرح عطاء عندما يتعلق الأمر بشراء سلع أو مواد (مثلاً الإسمنت أو مواعين الورق)

تابع أدوات الشراء ...

- تلجأ إلى استدراج العروض عندما ترغب في الحصول على حق التفاوض على العناصر التقنية والإدارية وعندما يكون السعر واحداً من المعايير المتعددة للاختيار،
- تلجأ إلى استدراج العروض عندما يتعلق الأمر تحديداً بشراء خدمات (مثلاً: تصميم وتسليم ورشة عمل تدريبية).

تابع قواعد الشراء...

تقوم المؤسسة المستفيدة من المنحة بتحليل للتكاليف/الأسعار وتوثق هذه المعلومات في ملف خاص.

"...إن تحليل الأسعار هو عملية يتم فيها دراسة السعر وتقييمه من دون النظر في عناصر التكلفة المقدرة..."

"...إن تحليل التكلفة هو عملية دراسة عناصر الأسعار (البنود) عنصرًا تلو الآخر

تابع تحليل للتكاليف/الأسعار...

- على المؤسسة الحاصلة على المنحة أن تسعى للحصول على سعر منصف وعادل من البائع – وهو السعر الذي تتلقى عنده المؤسسة السلع و/أو الخدمات وفقاً للمواصفات المطلوبة، ويغطي بموجبه البائع تكاليف السلع/الخدمات مع تحقيق ربح معقول.
- ينبغي دائماً أن يتوفر لدى المؤسسة المستفيدة عند عملية الشراء "سعر مستهدف" (أي محاولة تقدير السعر النهائي الكلي بطريقة مدروسة) وأن تتوخى الحذر الشديد من أي عرض تكون أسعاره مرتفعة أو متدنية جداً مقارنة مع السعر المستهدف الموضوع.

تابع تحليل للتكاليف/الأسعار...

من غير الضروري أن يكون تحليل الأسعار/التكاليف معقداً، ولكن ينبغي أن يدعم بوضوح اختيار المتعاقد أو البائع الناجح وفقاً لمعايير التقييم. إضافة إلى ضرورة أن يكون التحليل خطياً ومسجلاً في أحد الملفات.

الدرس الرئيسي

إن أفضل قيمة ممكنة لا تعني بالضرورة أقل سعر ممكن!

أما السؤال الذي ينبغي طرحه عند اختيار أفضل قيمة ممكنة فهو:

لو كانت النقود المستخدمة هي نقودك الشخصية، فأي بائع ستختار للحصول على أفضل قيمة ممكنة؟

تابع قواعد الشراء...

ينبغي أن تكون ملفات الشراء في المؤسسة المستفيدة من المنحة شاملة وكاملة بحيث تشمل:

- المواصفات
- قائمة بالبائعين الذين تم الاتصال بهم
- العطاءات أو استدرجات العروض
- مذكرة بموجز التقييم وتحليل التكاليف/الأسعار
- العقد وأمر الشراء وكتاب التعاقد
- كافة المراسلات ذات الصلة، كرسائل الموافقة مثلاً.

تابع قواعد الشراء...

تحتفظ المؤسسة المستفيدة من المنحة بنظام لإدارة المتعاقدين:

- أي تلك السياسات والإجراءات التي تضمن أن المتعاقد أو البائع:
- سيوفر السلع أو الخدمات في الوقت المحدد*،
- ووفقاً للمواصفات*
- ووفقاً للشروط والبنود*
- وبالسعر المتفق عليه*
- وأن يقوم بمعالجة المستندات المؤيدة المناسبة (مثلاً، سندات الدفع) وأن يحفظها في ملفات*.

تابع قواعد الشراء...

وتستخدم المؤسسة المستفيدة من المنحة عقداً يشكل اتفاقاً سليماً وكاملاً ويتضمن أحكاماً للإجراءات القانونية و/أو إنهاء العقد من قبل المؤسسة المستفيدة من المنحة.

- يضمن الاتفاق السليم والكامل تحقيقك لما ورد أعلاه*،
- قد يؤثر عدم أداء البائع أو المتعاقد لمهامه سلباً على المنحة، وكثيراً ما يكون هذا التأثير جوهرياً،

تابع الاتفاق السليم والكامل

- كثيراً ما تكون الإجراءات القانونية مكلفة ومضیعة للوقت ومعقدة،
- ينبغي أن يتضمن كل عقد شرط "تتصل" يتيح للمؤسسة المستفيدة أن تنهي العقد بشكل سريع وبالحد الأدنى من الخسائر، أو من دون خسائر على الإطلاق.

الدرس الرئيسي

ترتفع مخاطر التعاقد بشكل هائل عند الدفع مقدماً، أي قبل التسليم. إن الدفع بعد تسليم السلع والخدمات بنجاح يقلل من المخاطر ويزيد قدرة المؤسسة المستفيدة على المراقبة والتحكم.

الهدف التعليمي رقم 3: النهج ذو الخطوات الأربعة والمداخل

- ما هو النهج ذو الخطوات الأربعة المتبع في مجال تخطيط الشراء وتنفيذه؟

– الخطوة الأولى: المواصفات

– الخطوة الثانية: المنافسة

– الخطوة الثالثة: الانتقاء

– الخطوة الرابعة: التفاوض والقبول والتوثيق

الخطوة الأولى: المواصفات

– حدد على وجه الدقة ما الذي تحتاج (وليس ما الذي تريد) أن تشتريه.

– قم بإعداد مواصفات خطية تعالج كافة المسائل (مثلاً البرنامج الزمني للتسليم والتركيب والكفالات والتدريب).

– قم بإعداد معايير تقييم خطية تناسب مواصفائك.

الدرس الرئيسي

يتم تحقيق العائد الأعلى في عملية الشراء عند وضع مواصفات جيدة- إن تخصيص الوقت والجهد منذ البداية في وضع هذه المواصفات يعطي ثماره مضاعفة أثناء عمليات المنافسة والانتقاء والتفاوض والتنفيذ

الخطوة الثانية: المنافسة

- حدد مستوى المنافسة المناسب (راجع جداول الشرائح أدناه)
- إذا دعت الضرورة، قم بإعداد وثائق استدراج العروض أو العطاءات التي توفر تعليمات واضحة لكافة البائعين/المتعاقدين بشأن متطلبات العطاءات والعروض وإجراءاتها.
- إذا دعت الضرورة، قم بإعداد قائمة بالمتعاقدين/البائعين المسؤولين حتى توزع عليهم استدراج العروض أو وثائق العطاء (في معظم الأحيان يتم إعداد قائمة بثلاثة متعاقدين/بائعين أو أكثر)

تابع الخطوة الثانية

- قم بتوزيع ملف استدراج العروض (مع المواصفات) مع الأسماء.
- قم بتلقي العروض و/أو العطاءات وفقاً للتعليمات المحددة.

الخطوة الثالثة: الانتقاء

- بما يتعلق بالعطاءات، قم بفتح العروض ورتبها وفقاً للسعر الوارد فيها،
- بما يتعلق باستدراجات العروض، قم بفتح العروض وتقييمها تقنياً باستخدام المعايير المحددة،
- بما يتعلق باستدراجات العروض، قم بعملية تحليل التكاليف أو الأسعار وقم بتوثيق نتائج هذا التحليل،
- بالنسبة لاستدراجات العروض، قم بدمج تحليل الأسعار/التكاليف والتقييم التقني ومن ثم قم بترتيب العروض.

الخطوة الرابعة: التفاوض والقبول والتوثيق

- بالنسبة للدعوات لطرح العطاء، قم بالتفاوض واقبل افضل العروض تجاوباً مع المتطلبات و أقلها سعراً من المشارك المسؤول
- قم بإصدار عقد سليم وكامل وأمر شراء ورسالة موافقة إلى المتعاقد الذي رسا عليه الاختيار
- بالنسبة لعمليات الشراء على أساس استدرجات العروض، يتم إتمام عملية الشراء عند التفاوض

تابع الخطوة الرابعة ...

- بالنسبة لعمليات الشراء الأكثر تعقيداً قد تدعو الحاجة للاتفاق بشأن مسائل كالدفع والمخرجات وشروط التسليم – وينبغي التفاوض على هذه المسائل وتحديدها في عقد فرعي.
- وفي جميع الحالات، تتم عملية الشراء عند الموافقة المتبادلة سواء تم ذلك عبر أمر شراء أو كتاب اتفاق أو عقد فرعي أو دفع فاتورة البائع.

تابع الخطوة الرابعة ...

تتطلب كافة التعاملات مستندات مؤيدة، وبالنسبة لعمليات الشراء العالية القيمة قد يتمثل ذلك برزمة كاملة من الوثائق تتضمن ما يلي:

- المواصفات
- استدراج العروض أو العطاءات
- مذكرة تحتوي ملخص عملية التقييم وتصف المنطق وراء الانتقاء
- تحليل التكلفة/الأسعار
- أمر الشراء والعقد أو كتاب الاتفاق
- الفواتير التجارية

الدرس الرئيسي

كلما كانت المواصفات أفضل، كلما قلت الأمور الواجب
التفاوض بشأنها، إذ تكون المتطلبات واضحة وكاملة
ويوفر العرض المقدم الخطة التي وضعها المتعاقد
لتحقيق المواصفات بالسعر المعروف.

شرائح الشراء وكيفية تطبيقها

- تختلف مدخلات العمل وفقاً لحجم وأهمية عملية الشراء.
- توفر المداخل للمؤسسة المستفيدة نظاماً لمعايرة ودرج مدخلات العمل وللتحكم بها.
- ترد المداخل في سياسات وإجراءات الشراء المكتوبة.
- أنظر دليل المتدرب للجدول

تمرين

أورد قائمة بالمواصفات الأساسية لورشة عمل مدتها
ثلاثة أيام ومكونة من عشرة وحدات عن موضوع
"س ص ع" سيتم تنفيذها ستة مرات في مواقع
ثلاثة مختلفة

تمكين
ورشة العمل الخاصة بأنظمة الإدارة المالية:
أساسيات الإدارة المالية وأكثر

الوحدة 8
إدارة أموال المنحة

الغرض من الوحدة الثامنة

تزويد المؤسسات المستفيدة من المنح بفهم عام
لمصطلح "إدارة أموال المنحة" وبعرض للممارسات
الجيدة المتعارف عليها في هذا المجال.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة

1. شرح مفهوم "إدارة أموال المنح"
2. وصف الممارسات الجيدة المتعارف عليها في مجال إدارة أموال المنح
3. وصف مجالات العناية المهنية التي يتوجب على إدارة المؤسسة التركيز عليها

الهدف التعليمي رقم 1: إدارة أموال المنح

• ماذا يعني مصطلح "إدارة أموال المنح"؟

إن إدارة أموال المنح هي مجموع السياسات والإجراءات التي تتبعها إدارة المؤسسة من أجل التأكد من أن الأموال تستخدم:

– بشكل كفؤ وفعال

– للأغراض التي قصدت من أجلها (على سبيل المثال وفقاً لشروط وبنود المنح التي تسندها الجهة المانحة)

– بشكل يمتثل للقوانين والأنظمة

– وبطريقة تحفظها من الضياع والتزوير والاستغلال

الهدف التعليمي رقم 2: الممارسات الجيدة المتعارف عليها

- ما هي الممارسات الجيدة المتعارف عليها والمتبعة لإدارة أموال المنح والتي ينبغي على مؤسستك أن تراعيها؟
 - الأسس المحاسبية
 - الحسابات المصرفية
 - صندوق المصروفات النثرية
 - السجلات المحاسبية
 - مراقبة عملية استلام الأموال
 - مراقبة عملية دفع الأموال
 - مراقبة تخصيص التكاليف

الأسس المحاسبية

ينبغي على أية مؤسسة أن تحدد ما إذا كانت ستتبع نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق أو على الأساس النقدي.

- المحاسبة على أساس الاستحقاق: تسجيل الإيرادات في الفترة التي تكتسب فيها وتسجيل المصاريف في الفترة التي تستحق فيها.
- المحاسبة على الأساس النقدي: تسجيل الإيرادات عند تمام تحصيلها وتسجيل المصاريف عند تمام دفعها.

الدرس الرئيسي

تعتمد معظم المؤسسات المستفيدة من منح تمكين
الأساس النقدي للمحاسبة

الحساب المصرفي

- ينبغي على كل مؤسسة أن تفتح حساباً مصرفياً منفصلاً لكل منحة من منح تمكين
- ينبغي أن يصادق مجلس إدارة المؤسسة على فتح كل حساب أو حساب فرعي لمنح تمكين وإغلاقه وأن تظهر هذه المصادقات في محاضر جلسات المجلس
- ينبغي أن تخضع كافة المدفوعات الخاصة بالمنحة والمسحوبة على الحساب المصرفي لمصادقة إدارة المؤسسة
- تجرى في نهاية كل شهر تسوية بنكية تطابق بين الأرصدة الواردة في السجلات المالية وتلك الواردة في الكشوفات المصرفية.
- يقوم شخص مستقل عن عمليات الدفع النقدي بإعداد التسوية البنكية.

الدرس الرئيسي

ينبغي أن تخضع عمليات التسوية البنكية للمراجعة
والتحقق من صحتها وأن تحصل على موافقة
الإدارة في التاريخ المحدد من كل شهر

صندوق المصروفات النثرية

- يتم استخدام صندوق مصاريف نثرية يعتمد على مبدأ السلفة المستديمة
- يتم الاحتفاظ بأموال المصاريف النثرية في خزنة أو صندوق آمن
- يقوم شخص واحد ووحيد بالإشراف على حساب المصاريف النثرية (أمين صندوق المصاريف النثرية) بحيث تصادق له إدارة المؤسسة بإجراء المعاملات وإعداد التقارير بشأنها
- ينبغي أن تخضع المصاريف لمراجعة منتظمة يقوم بها شخص من إدارة المؤسسة أوكلت إليه هذه المهمة ولا علاقة له بالمحاسب أو بأمين صندوق المصاريف النثرية وذلك لضمان الفصل المناسب بين المهام والوظائف.

السجلات المحاسبية

- ينبغي أن تسجل كل منحة من منح تمكين بشكل منفصل عن غيرها وبشفافية
 - ينبغي الاحتفاظ بدفتر للنقدية.
 - إذا كان نظام المحاسبة يعمل بصورة صحيحة، ينبغي أن تكون قادراً على القيام بما يلي:
- أن تتبّع القيود من دفتر النقدية إلى حساب المراقبة في دفتر الأستاذ العام
- ومن ثم إلى حسابات المصاريف المستقلة المختلفة كمصاريف الرواتب ومصاريف الإيجار والتأمين وغيرها.

مراقبة عملية استلام الأموال

- ينبغي تسجيل الأموال المقبوضة في دفتر النقدية
- يتم تسجيل الحوالات في الدفتر فور وصولها وتدعيم كافة القيود بإشعارات استلام الحوالات
- تتم مطابقة دفتر النقدية شهرياً مع كشوفات الحوالات النقدية (أو ما يعادلها) على أساس تجميع كافة الأموال سواء كان مصدرها الجهة المانحة أو غيرها.
- يوضع على كافة الشيكات عند تلقيها تظهير مقيد – مثلاً: "للإيداع في حساب اسم ورقم كذا فقط"

مراقبة عملية دفع الأموال

- يصادق مجلس إدارة المؤسسة على كافة الحسابات المصرفية كما يصادق للموقعين على أوامر الدفع بممارسة عملهم
- يقوم مسؤول إداري أوكلت إليه هذه المهمة، ويتمتع بحس المسؤولية، بالموافقة على كافة الفواتير المستحقة
- يعاد حساب فواتير المزودين قبل تسديدها
- ينبغي الفصل قدر الإمكان بين وظائف المصادقة على فواتير المزودين ووظائف إعداد ومعالجة أوامر الدفع والتوقيع عليها ووظائف الاحتفاظ بسجلات صرف المبالغ النقدية.

تابع مراقبة عملية دفع الأموال ...

- لا يتم التوقيع على أوامر الدفع إلا إذا كانت مدعومة بفواتير مصادق عليها – أي أنه لا يتم التوقيع عليها مقدماً.
- ينبغي على أصحاب حق التوقيع على أوامر الدفع مقارنة البيانات والمعلومات الواردة في المستندات المؤيدة مع أوامر الدفع المرفوعة إليهم حتى يوقعوا عليها.
- ينبغي على أصحاب حق التوقيع على أوامر الدفع أن يتحققوا من أن المستندات المؤيدة قد حصلت على المصادقات المناسبة قبل التوقيع على أمر الدفع.

الدرس الرئيسي

لا يمكن تحت أي ظرف كان أن يعهد لشخص واحد
ووحيد بالقيام بوظائف معالجة أوامر الدفع
والمصادقة والتوقيع عليها.

مراقبة تخصيص التكاليف

- ثمة سياسة مكتوبة توثق المنطق والطريقة المتبعة لتخصيص المصاريف سواء على أساس الجهة المانحة أو المنحة أو العقد أو بنود الموازنة و/أو الأهداف.
- يرد في الوصف الوظيفي للموظف المسؤول عرض لمهمة تخصيص التكاليف ومسؤولياتها.
- تقوم الإدارة بشكل دوري بمراجعة المنطق والطريقة المتبعة لتخصيص التكاليف للتحقق من إنصافها ومن إمكانية تطبيقها عملياً

الدرس الرئيسي

تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة تخصيص التكاليف
والتحقق منها والموافقة عليها في الوقت
المناسب

الهدف التعليمي رقم 3: العناية المهنية التي ينبغي على إدارة المؤسسة أن تعيرها اهتمامها

• ما هي جوانب العناية المهنية التي يتوجب على الإدارة التركيز عليها؟

تتطلب الإدارة الجيدة لأموال المنح أن تقوم الإدارة في المؤسسات بما يلي:

– التحقق من شكل التقارير التي ينبغي رفعها إلى تمكين ومن وتيرتها

– التأكد من أن تسجيل المصاريف وتقديم التقارير بها قد تم بشكل صحيح وبشفافية ومن تسجيلها بنفس بنود الموازنة التي تسمح بها المنحة

تابع الإدارة الجيدة للأموال ...

- القيام بتحليل شهري لمصاريف بنود الموازنة مقارنة بالسقف المحدد لكل من هذه البنود (هذا ما يطلق عليه بشكل شائع تسمية تحليل "معدل الاستخدام")
- الحصول على تفسيرات للتذبذبات غير الاعتيادية أو الكبيرة في أرصدة حسابات الإيرادات أو النفقات مقارنة مع الفترات السابقة و/أو بالمبالغ المرصودة في الموازنة.

ينبغي على الإدارة في المؤسسة أن تعنى بما يلي ...

- المعاملات التي تقوم بها أطراف ذات صلة وتضارب المصالح خاصة في ما يتعلق بالتعاقد لتوفير الخدمات المهنية وعقود الاستشارة.
- التأكد بأن كافة رواتب موظفي الإدارة وأتعاب المدراء قد صادق عليها مجلس الإدارة أو الإدارة العليا وأنه قد تم توثيقها.

تمرين

تم تعيينك مؤخراً كمدير لإحدى المؤسسات الأهلية الصغيرة وانتبهت إلى أن ماسك الدفاتر في المؤسسة يحتفظ كذلك بصندوق المصاريف النثرية ويقوم بمعالجة كافة التعاملات المصرفية ويعدّ كافة الدفعات وكافة التقارير المالية. وماسك الدفاتر يعمل في المؤسسة منذ تأسيسها، أي منذ أكثر من ست سنوات، وحتى تاريخه لم يسجل أي سوء استخدام لأموال هذه المؤسسة.

— ما هي الأمور التي ينبغي النظر فيها؟

— هل ينبغي عليك اتخاذ أية إجراءات لحماية أموال منح تمكين من الهدر والتزوير والاستغلال بطريقة تضمن فعالية التكلفة؟

— إذا كنت ستقوم بذلك، فما هي الإجراءات المناسبة؟

تمكين
ورشة العمل الخاصة بأنظمة الإدارة المالية:
أساسيات الإدارة المالية وأكثر

الوحدة رقم 9
إعداد الموازنات على أساس المهام

الغرض من الوحدة التاسعة

تزويد المؤسسات المستفيدة من المنح بفهم لكيفية إعداد الموازنات على أساس المهام الواجب إنجازها وما يترتب على ذلك من وقع على مراقبة الموازنات وإعداد التقارير بشأنها.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة

1. تفسير الهدف من وضع موازنة للمنحة
2. تطبيق التوجيهات من أجل وضع موازنة تقوم على أساس المهام
3. التعرف على آثار الانحراف عما ورد في الموازنة وإدارة هذه الآثار

الهدف التعليمي رقم 1: الغرض من موازنة المنحة

- ما هو الغرض من موازنة المنحة؟

"إن خطة الموازنة هي التعبير المالي عن المشروع أو البرنامج كما أقر أثناء عملية إسناد المنحة... وينبغي أن ترتبط بأغراض تقييم الأداء كلما كان ذلك مناسباً". (CFR 226.25 (a))

هذا الاقتباس يذكر مفهومين رئيسيين

1. أن الموازنة تبني من المشروع (خطة العمل) مما يعني أن خطة العمل توضع قبل الموازنة،

2. ينبغي أن تكون هناك علاقة مباشرة بين نشاطات المشروع (ونتائجها) واستخدام الموازنة.

كيف يظهر الغرض من الموازنة في نظام المنح؟

تركّز خطة تنفيذ المنحة على تحقيق هدف المنحة.



يتم تحديد هدف المنحة بالنتائج



يتم تحقيق النتائج من خلال المهام



يتم تعريف المهام من خلال النشاطات والأطراف المسؤولة والجداول الزمنية



يتم إيراد المهام في الموازنة على أساس بنود الموازنة من خلال الرواتب وتسليم الخدمات والسلع والمواد، إلخ.

الدرس الرئيسي

تعرض خطة التنفيذ التي تركز على أهداف المنحة
اعتبارات التكلفة ذات الصلة بإعداد الموازنة

محددات أو قيود خارجية مفروضة على عملية إعداد الموازنات

- لا يمكن تمويل المنح بمبلغ يفوق 150 ألف دولار
- لا يمكن أن تتجاوز فترة تمويل المنحة 18 شهراً
- وثمة قيود على السماح بالتكاليف غير المباشرة والسفر بالطائرات وغيرها.

أي أنه بعد وضع خطة التنفيذ وإعداد الموازنة،
وطالما لم تتجاوز المنحة مبلغ 150 ألف دولار
ولم تحتوي على تكاليف مقيّدة ولم تتعدى مدتها
18 شهراً فإننا نعتبر أن عملية وضع الموازنة
قد انتهت؟

كلا، فهذا قلما يحدث لأن إعداد خطة التنفيذ
ووضع الموازنة يتطلب إتباع خطوات عدة
تتطلب عمليات تنقيح متكررة، والتنقيح يعني أن
التكاليف تتغير.

كيف نبني الموازنة انطلاقاً من خطة التنفيذ؟

- الخطوة الأولى: اسرد النتائج المطلوبة من أجل تحقيق هدف منحتك
- الخطوة الثانية: حدد كافة المهام المطلوبة لتحقيق كل نتيجة وقم بسرد هذه المهام
- الخطوة الثالثة: حدد كافة المهام الفرعية المطلوبة لتنفيذ كل مهمة وقم بسرد هذه المهام
- الخطوة الرابعة: قم بترتيب تسلسلي للمهام بطريقة منطقية مثلى

تابع الخطوات ...

- الخطوة الخامسة: أعد دراسة المهام الفرعية وأعد ترتيبها إن دعت الضرورة إلى ذلك (بعد أن تم ترتيب هذه المهام بطريقة منطقية)
- الخطوة السادسة: بالاستعانة ببنود الموازنة المعيارية المستخدمة في تمكين، قم بإعداد موازنة لكل مهمة
- الخطوة السابعة: قم بتجميع كافة المهام لتحصل بذلك على موازنة كلية أولية

تابع الخطوات ...

- الخطوة الثامنة:

قم بتحليل واقعية التكلفة لموازنتك على أساس كل مهمة وعلى أساس الموازنة الكلية أيضاً

- الخطوة التاسعة:

إذا ما تبين من تحليل واقعية التكلفة أنه ثمة عيوب تتعلق بمدى السماح بالتكاليف، قم بمراجعة خطة التنفيذ وبتعديلها ومن ثم قم بمراجعة الموازنة.

الدرس الرئيسي

عادة ما تتطلب عملية تعديل خطة التنفيذ والموازنة إدخال تعديلين أو ثلاثة تعديلات متكررة أو أكثر من أجل الوصول إلى الموازنة المناسبة

عملية مراجعة مدى واقعية التكلفة؟

- إن واقعية التكلفة تعني:

"واقعية التكلفة هي درجة السماح بالتكاليف وإمكانية تخصيصها ومدى منطقيتها لإنجاز المهام المقترحة بالنظر إلى مبادئ التكلفة التي تطبقها تمكين".

ينبغي تحديد تكاليف النشاطات بموجب:

• **فئة التكاليف – الراتب أو المنافع أو اللوازم، إلخ**

• **وافتراضات الموازنة المعروفة، كمستويات الرواتب الحالية وأسعار الإيجارات في السوق المفتوحة وغيرها**

ويجب أن تكون التكاليف:

• **ضمن عمليات التشغيل العادية للمؤسسة الأهلية**

• **وتتناسب مع إجراءاتها وسياساتها المكتوبة**

كيف ستقوم تمكين بمراجعة واقعية التكلفة؟

- ستعتمد تمكين على الملاحظات التي توفرها المؤسسات المستفيدة فيما يتعلق بالموازنة.

"ينبغي توفير الملاحظات على الموازنة بالنسبة لكل بند من البنود وبشكل تفصيلي يكفي لتسهيل القيام بعملية تحديد كاملة لمدى السماح بالتكاليف ووفقاً لمبادئ التكلفة المطبقة في تمكين".

تابع المراجعة الواقعية ...

- ستقوم تمكين بمقارنة التكاليف المقترحة مع جداول التكاليف الخاصة بها والتي أعدتها بناءً على موازنات المنح المختلفة التي مولتها والتي يزيد عددها على مائتي موازنة لتاريخه.
- ستتحقق تمكين من التكاليف المتخصصة من خلال اللجوء إلى مصادر مؤهلة وكفاءة ويمكن الوثوق بها.
- سيقوم موظفان أو أكثر من موظفي تمكين بالتحقق من الموازنات.

ما هو النهج الشامل الذي تتبعه تمكين في مجال إعداد موازنات المنح؟

"يتوجب على نشاطات المنحة حتى تكفل بالنجاح أن تحظى بالتمويل الكافي – أي ألا يكون تمويلها أعلى أو أقل مما يجب".

- وتتوقع تمكين الحصول على موازنات عادلة وتريد أن تدفع حصتها العادلة لتغطية تكاليف هذه النشاطات.
- كما تتوقع تمكين من المؤسسة المستفيدة من المنحة أن تدير منحتها بحذر وأن تحقق التزامها "بتسجيل كافة التكاليف التي قامت تمكين بتمويلها وأن تقوم بتصنيفها وإعداد التقارير بشأنها".

كيف نحدد إذا ما كنا بصدد انحراف عن الموازنة؟

- ينبغي عليكم في كل شهر أن تقوموا بجمع كافة المصاريف لكافة بنود الموازنة وأن تقارنوها بموازناتكم من أجل تحديد وضعكم بالنسبة لكل فئة من فئات التكاليف.
- كما ينبغي القيام بهذه العملية أيضاً بالنسبة لكل طلب صرف دفعة متوالية.
- وفي كلتا الحالتين ينبغي تحديد كافة الانحرافات مقارنة مع الموازنة –السلبية والإيجابية- وتتبعها ورفع التقارير بشأنها إلى إدارة المؤسسة.

الدرس الرئيسي

وفقاً لمبادئ التكلفة المطبقة في تمكين، لا يمكن التقدم بطلب صرف دفعة متوالية إلا للتكاليف الحقيقية التي نشأت.

وإذا ما خصصت في موازنتك مبلغ 100 دولار لبند معين ولم تنفق منها سوى 90 دولاراً فلا يمكنك أن تطالب تمكين إلا بمبلغ 90 دولاراً. أما الدولارات العشر المتبقية، وعلى الرغم من أنها وردت في الموازنة فإنها لم تنفق وبالتالي فإنها تكلفة غير مؤهلة للتسديد وليست مسموحة.

تجاوز التكاليف المحددة أو تم تحقيق وفورات فيها؟

"يطلب من المؤسسات المستفيدة من المنح الإبلاغ بشأن أي انحراف يطرأ مقارنة بما ورد في الموازنة وخطة البرنامج كما يطلب منها الحصول على موافقة مسبقة لعمليات مراجعة الموازنة وخطة البرنامج..." (CFR 226.25 (b)).

تتحمل المؤسسة المستفيدة أي تجاوز للتكاليف الواردة في الموازنة نتيجة لسوء التخطيط ولسوء وضع الموازنة.

تابع التجاوز في التكاليف والوفورات فيها؟

- يمكن تسوية التجاوز غير الجوهرى للتكاليف الناتج عن أحداث غير متوقعة إذا ما توفر تحليل خطي مناسب ووثائق مساندة.
- إن مبالغ المنحة التي لم يتم إنفاقها هي ملك تمكين وينبغي إعلام تمكين بها فور حصولها.
- ويجب أن تطلب المؤسسة المستفيدة من المنحة التعليمات من تمكين حول كيفية التصرف بهذه الأموال وإرجاعها إلى تمكين.

الدرس الرئيسي

لا يمكن، تحت أي ظرف كان، للمؤسسة المستفيدة من المنحة أن تقوم بزيادة المبالغ الواردة في الموازنة عن قصد و عدم إنفاق المبالغ التي وفرتها لها تمكين وذلك بقصد إنشاء احتياطي للطوارئ

إن مبادئ التكلفة في تمكين تحظر وجود احتياطي للطوارئ وتحظر استخدام أموال تمكين لتغطية مصاريف لم توافق عليها تمكين.

تمرين

خصصت في موازنتك بنداً لعشرة موظفين يقومون بجمع البيانات وسيعملون لمدة 12 أسبوعاً بحيث يتقاضى كل منهم مبلغ 100 دولار لكل أسبوع، على الرغم من انه كان باستطاعتك تجميع كافة البيانات التي تحتاجها باستخدام سبعة من هؤلاء الموظفين فقط وفي فترة ثمانية أسابيع. ما هو الوفّر الذي حققته مقارنة بما ورد في الموازنة وماذا ينبغي عليك أن تفعل الآن؟

تمكين
ورشة العمل الخاصة بأنظمة الإدارة المالية:
أساسيات الإدارة المالية وأكثر

الوحدة 10
عملية التدقيق

الغرض من الوحدة العاشرة

تزويد المؤسسات المستفيدة من المنح بفكرة
عامة عن عمليات التدقيق المتبعة في تمكين
وزيادة فهمهم لهذه العمليات.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة

1. شرح كيف يقوم المدققون بعمليات التدقيق
2. تعريف مصطلحات التدقيق الرئيسية
3. إعداد خطة تحضيرية لعملية التدقيق

الهدف التعليمي رقم 1: عملية التدقيق

ما هي المكونات الرئيسية لعمليات التدقيق في تمكين؟

وفقاً للتوجيهات الخاصة بعمليات التدقيق المالي، ثمة مكونات ثلاثة لهذه العمليات:

- أهداف التدقيق
- نطاق التدقيق
- تقرير التدقيق

أهداف التدقيق في تمكين معيارية

إن أهداف التدقيق في تمكين هي أهداف معيارية وتتفق تماماً مع التعليمات الواردة في التوجيهات الخاصة بعمليات التدقيق المالي، والأهداف الأربعة لعملية التدقيق المتبعة في تمكين هي:

"إبداء رأي حول ما إذا كان بيان المساءلة عن أموال المنحة المخصصة للبرنامج الذي تموله تمكين يعرض بشكل عادل ومن كافة النواحي الجوهرية، الإيرادات التي تم تلقيها والتكاليف المترتبة والسلع أو المساعدة التقنية التي قامت تمكين بشرائها مباشرة أثناء الفترة الخاضعة للتدقيق وبشكل يتفق مع بنود وشروط الاتفاقية ومع المعايير المحاسبية المتعارف عليها".

تابع أهداف التدقيق ...

- "تقييم أنظمة الرقابة الداخلية ذات الصلة بالبرامج التي تمولها تمكين لصالح المؤسسة المستفيدة والحصول على فهم كافٍ لها والقيام بتقييم للمخاطر الناتجة عن ضعف الأنظمة الرقابية وتحديد الأوضاع الواجب إعداد تقارير بشأنها بما في ذلك تحديد الضعف الجوهرية في أنظمة الرقابة الداخلية".
- "القيام باختبارات من أجل تحديد ما إذا كانت المؤسسة المستفيدة من المنحة قد امتثلت لشروط وبنود اتفاقية المنحة من كافة النواحي الجوهرية (بما فيها المشاركة في التكلفة) ولكافة القوانين والأنظمة السارية ذات الصلة بالبرنامج الذي تموله تمكين".

تابع أهداف التدقيق ...

"معرفة ما إذا كانت المؤسسة المستفيدة من المنحة قد اتخذت إجراءات تصحيحية مناسبة بناءً على التوصيات المرفوعة في تقارير التدقيق السابقة".

الصلة بين أهداف التدقيق ووثائق التدقيق المرجعية؟

"إبداء رأي حول بيان المساءلة عن أموال المنحة": تتصل هذه المسألة بذاكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-122 وتفحص وجود تمثيل عادل للتكاليف ومدى السماح بهذه التكاليف.

"تقييم أنظمة الرقابة الداخلية ذات الصلة بالبرامج التي تمولها تمكين لصالح المؤسسة المستفيدة والحصول على فهم كافٍ لها": تتعلق هذه المسألة بذاكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 وتفحص وجود معايير إدارية موحدة (كتوفير النتائج المالية الدقيقة والحديثة والكاملة وعمليات الشراء والممتلكات والسجلات).

تابع أهداف التدقيق ووثائق التدقيق المرجعية...

" القيام باختبارات من أجل تحديد ما إذا كانت المؤسسة المستفيدة من المنحة قد امتثلت لشروط وبنود اتفاقية المنحة من كافة النواحي الجوهرية": والهدف هو التأكد من وجود امتثال للبنود والشروط الخاصة باتفاقية منحة تمكين بما في ذلك كافة الوثائق الملحقة والقوانين والأنظمة المحلية.

ما هي الخطوات التي تتضمنها عملية التدقيق؟

- مرحلة ما قبل التدقيق
- بيان المساءلة عن أموال المنحة
- أنظمة الرقابة الداخلية
- الامتثال لبنود المنحة وشروطها وللقوانين والأنظمة السارية
- متابعة التوصيات التي صدرت عن عمليات التدقيق السابقة
- مراجعة عملية المشاركة في التكاليف
- القوائم المالية عامة الأهداف.

مرحلة ما قبل التدقيق

- يقوم المدققون بتجميع ومراجعة كافة الوثائق ذات الصلة ومن بينها (على سبيل المثال لا الحصر):
- اتفاقية المنحة والوثائق المرفقة بها (مذكرات مكتب الإدارة والموازنة)
- الموازنات
- تقارير التقدم في العمل وفهرس الحسابات والهيكل التنظيمي ووصف نظام المحاسبة وسياسات الشراء وإجراءاته والدليل التشغيلي ، إلخ.

نتائج مرحلة ما قبل التدقيق

النتيجة هي أن المدقق يكتسب فهماً كاملاً لبرنامج المنحة وللأمر المتعلقة بالامتنال والأمر الإدارية والمالية.

بيانات المساءلة عن أموال المنحة (FAS)

- تقوم المؤسسة المستفيدة من المنحة بإعداد بيانات المساءلة عن أموال المنحة انطلاقاً من "حساباتها المالية المنفصلة خاصة بالمنحة"
- تعرض هذه البيانات الإيرادات التي تلقتها المؤسسة من تمكين أثناء الفترة الخاضعة للتدقيق والتكاليف التي أبلغت المؤسسة المستفيدة عن حدوثها.
- تقوم المؤسسة المستفيدة بإعداد هذه البيانات ويقوم المدقق بمراجعتها وفقاً للتصنيفات المختلفة وللبنود الرئيسية الواردة فيها.

تابع بيانات المساءلة عن أموال المنحة (FAS)...

- يجب أن تتحمل المؤسسة المستفيدة المسؤولية الكاملة عن مدى دقة بيانات المساءلة عن أموال المنحة قبل أن تبدأ عملية التدقيق.
- يقوم المدقق بتقييم نشاطات البرنامج وإنجازاته حتى يحدد ما يلي:
 - إذا ما كانت التكاليف المحددة الواقعة هي تكاليف مسموح بها وقابلة للتخصيص ومنطقية وفقاً لشروط المنحة وبنودها.
 - وحتى يعرف أين حصلت أي عمليات غير قانونية أو أي شوائب في العمل أو أين من المرجح أن تكون قد حصلت نتيجة لضعف في الإجراءات الرقابية.

نتائج بيانات المساءلة عن أموال المنحة (FAS)...

الحصول على رأي المدقق في ما يتعلق ببيانات
المساءلة عن أموال المنحة وجدول لأي تكاليف
خاضعة للمساءلة.

المشاركة في التكاليف

يقوم المدقق بمراجعة جدول المشاركة في التكاليف حتى يحدد ما إذا قامت المؤسسة المستفيدة بالفعل بتوفير مبالغ المشاركة في التكاليف وإذا ما سجلتها المؤسسة وفقاً لشروط المنحة وبنودها.

النتيجة: رأي المدقق فيما يتعلق بالمساهمات في التكاليف وبشكل يتفق وبنود المنحة وشروطها. ويقوم المدقق بتسجيل أي تكاليف خاضعة للمساءلة في القسم الخاص بالامتثال.

نظام الرقابة الداخلية

يقوم المدقق بمراجعة أنظمة الرقابة الداخلية التي تتبعها المؤسسة المستفيدة (السياسات والإجراءات) حتى يفهم تصميمها ويتأكد من أنها قد طبقت بالفعل.

عمليات الرقابة الداخلية الواجب دراستها (على سبيل المثال لا الحصر):

- نظام المحاسبة
- مدى السماح بالتكاليف
- إدارة النقدية
- شراء السلع والخدمات
- الموارد البشرية
- البضائع
- الامتثال لبنود المنحة وللوائح ذات الصلة

نتائج عمليات الرقابة الداخلية

المدقق الذي يقوم بتحديد أي أوضاع ينبغي رفع التقارير بشأنها بما في ذلك الضعف الجوهرى في أنظمة الرقابة الداخلية.

الامتثال لبنود المنحة والقوانين والأنظمة ذات الصلة

- يقوم المدقق بالإطلاع على الشروط والبنود والقوانين والأنظمة حتى يحدد أيًا منها قد يكون له تأثير مباشر وجوهري على بيانات المساءلة عن أموال المنحة.
- يحدد المدقق ما إذا كانت المبالغ المصروفة من المنحة تتفق مع الشروط والبنود والقوانين والأنظمة.
- يقوم بتحديد وتصنيف التكاليف غير المناسبة.

تابع الامتثال ...

- يحدد المدقق ما إذا تم شراء أي مساعدات تقنية لم يتم تسجيلها أو أنها لم تستخدم للأغراض المقصودة منها.
- ويحدد ما إذا كان الأشخاص الذين تلقوا الخدمات أو الفوائد مؤهلين لتلقيها.
- ويحدد ما إذا كانت التقارير المالية مدعّمة بسجلات أو دفاتر.

رأي المدقق بالنسبة للامتثال، بما في ذلك إيجاد حالات
فعلية من عدم الامتثال الجوهرية.

متابعة التوصيات التي صدرت عن عمليات التدقيق السابقة

- يقوم المدققون بهذه العملية حتى يحددوا ما إذا كانت المؤسسة المستفيدة من المنحة قد اتخذت إجراءات تصحيحية مناسبة وفي الوقت المناسب بناءً على نتائج عمليات التدقيق السابقة.
- النتيجة: تقرير من المدقق بشأن النتائج والتوصيات التي انبثقت عن عمليات تدقيق سابقة ولم يتم تصحيحها، والتي تؤثر على بيانات المساءلة عن أموال المنحة.

القوائم المالية ذات الغرض العام

- يقوم المدققون بفحص البيانات المالية العامة الخاصة بالمؤسسة المستفيدة من المنحة (مثل الميزانية العمومية) والمتعلقة بالمؤسسة بأسرها.

- الهدف من ذلك هو إعطاء رأي حول ما إذا كانت هذه القوائم تعكس الوضع المالي للمؤسسة المستفيدة بعدالة في نهاية السنة ونتائج عملياتها وتدفقاتها النقدية في السنة المنتهية بذلك التاريخ بشكل يتفق مع معايير المحاسبة المتعارف عليها.

نتائج البيانات المالية ذات الغرض العام

رأي المدقق عن مدى التوافق بين القوائم المالية العامة ومعايير المحاسبة المتعارف عليها.

على ماذا يحتوي تقرير التدقيق؟

- يتضمن تقرير المدقق ما يلي:
- بيان المساءلة عن أموال المنحة
- المشاركة في التكاليف
- أنظمة الرقابة الداخلية
- الامتثال
- عمليات التدقيق السابقة
- البيانات المالية العامة

بيان المساءلة عن أموال المنحة

إعطاء رأي حول ما إذا كان بيان المساءلة عن أموال المنحة يعرض بشكل عادل ومن كافة النواحي الجوهرية، إيرادات البرنامج والتكاليف المترتبة والسلع أو المساعدة التقنية التي تم شراؤها بشكل يتفق مع بنود وشروط الاتفاقية ومع معايير المحاسبة المتعارف عليها.

المشاركة في التكاليف

تقرير حول مراجعة جداول المساهمات في التكاليف بحيث يحدد هذا التقرير التكاليف الخاضعة للمساءلة والمتعلقة بمبالغ لم تتوفر أو لم يتم تسجيلها وفقاً لبنود المنحة وشروطها.

أنظمة الرقابة الداخلية

قسم يتعلق بفهم المدقق لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة المستفيدة (السياسات والإجراءات) ذات الصلة بالنشاط الذي تموله المنحة، بما في ذلك الأوضاع الواجب رفع تقارير بها ونقاط الضعف الجوهرية.

قسم يتعلق بامتثال المؤسسة المستفيدة من المنحة لبنودها وشروطها وللقوانين والأنظمة ذات الصلة المتعلقة بالبرنامج الذي تموله المنحة، بما في ذلك التكاليف الخاضعة للمساءلة.

عمليات التدقيق السابقة

تعقيبات حول وضع التوصيات التي انبثقت عن عمليات التدقيق السابقة.

القوائم المالية العامة

قسم يتعلق بالقوائم المالية العامة الخاصة بالمؤسسة المستفيدة
من المنحة والمتعلقة بالمؤسسة بأسرها.

وينبغي أن يتضمن التقرير النهائي بعد كل توصية الآراء ذات الصلة التي أبدتها مسؤولو المؤسسة المستفيدة فيما يتعلق بنتائج التوصيات والإجراءات التي اتخذت من أجل تطبيق هذه التوصيات.

الدرس الرئيسي

- إن العوامل الثلاث الرئيسية في عمليات التدقيق بالنسبة لتمكين هي:
 - بيانات المساءلة عن أموال المنح – أي الأموال التي تلقيتها والتكاليف التي ترتبت عليك
 - أنظمة الرقابة الداخلية – السياسات والإجراءات المطبقة للتأكد من أن الأموال تنفق كما ينبغي
 - الامتثال – القوانين والأنظمة التي وافقت على اتباعها.

الهدف التعليمي رقم 2: المصطلحات المستخدمة في مجال التدقيق

- ما هي المصطلحات الأكثر شيوعاً/الأكثر أهمية في مجال التدقيق التي ينبغي على أي مؤسسة مستفيدة أن تفهمها؟

الدرس الرئيسي

- تتم معالجة عمليات التدقيق في تمكين وإعداد التقارير بشأنها باستخدام مصطلحات التدقيق
- إن الكثير من هذه المصطلحات معقدة
- ولكن عليك أن تكون ملماً بها على أكمل وجه لأن هذه المصطلحات كثيراً ما ترتبط بشكل مباشر بالتكاليف الخاضعة للمساءلة، أي أنه يمكن لمؤسستك أن تخسر المال و/أو أن تتضرر سمعتها بشكل كبير.

المصطلحات المستخدمة في مجال التدقيق

نقاط الضعف الجوهرية

- نقاط ضعف رئيسية في سياسات المؤسسة المستفيدة من المنحة أو في إجراءاتها ستؤدي إلى تضمين إشارة خطية إلى ذلك في تقرير المدقق.
- وينبغي على المؤسسات المستفيدة من المنحة أن تصحح نقاط الضعف الجوهرية هذه حسب سلم الأولويات لأنها إذا لم تصححها فإنها قد تتسبب في خفض قيمة المنحة أو في إنهائها.

تابع المصطلحات المستخدمة في مجال التدقيق...

وضع ينبغي التقرير عنه

- أي نقطة ضعف في السياسات والإجراءات لدى المؤسسة المستفيدة من المنحة ستؤدي إلى تضمين إشارة محددة وخطية إليها في تقرير المدقق.
- ينبغي تصحيحها في الوقت المناسب.

تابع المصطلحات المستخدمة في مجال التدقيق...

- **التأكد المطلق** – أي أن تعمل السياسات أو الإجراءات وفق المخطط في 100% من الحالات.
- **التأكد المعقول** – أي أن تعمل السياسات والإجراءات وفق المخطط معظم الوقت أو في ظل ظروف العمل الطبيعية.
- **أن تعرض بشكل عادل** – أي أنه وحسب علم إدارة المؤسسة المستفيدة، ما من سبب أو مسبب يؤدي إلى كون أي عملية أو وثيقة تتم مراجعتها غير كاملة وغير دقيقة وغير واقعية.

تابع المصطلحات المستخدمة في مجال التدقيق...

- أنظمة الرقابة الداخلية – هي نظام السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة المستفيدة من أجل التحقق من عرض كافة النشاطات أو الوثائق بشكل عادل وبدرجة تأكد منطقية من عدم ظهور أي نقطة ضعف جوهرية.
- القوانين والأنظمة ذات الصلة – أي قوانين أو أنظمة من الحكومة المحلية يطلب من المؤسسة المستفيدة من المنحة أن تمتثل لها في نشاطاتها المختلفة.

تابع المصطلحات المستخدمة في مجال التدقيق...

- **تمثيل الإدارة – ضمانات من الإدارة بأن كافة النشاطات المنفذة والوثائق المقدمة إلى المدققين عرضت بشكل عادل وبدرجة تأكد منطقية من عدم وجود أي نقطة ضعف جوهري أو أي وضع ينبغي التقرير عنه حسب علم المؤسسة.**
- **اجتماع بداية التدقيق واجتماع انتهاء التدقيق – يتم عقد اجتماع في بين المدقق وإدارة المؤسسة عند بداية عملية التدقيق من أجل النقاش بشأن أهداف التدقيق ونطاقه، أما اجتماع انتهاء التدقيق فيعقد بعد انتهاء نطاق العمل من أجل مراجعة مسودة تقرير المدقق ومخرجاته.**

تابع المصطلحات المستخدمة في مجال التدقيق...

- المخرجات – تحديد وضع أو نقاط ضعف جوهري ينبغي التقرير عنها. وتعرض هذه المخرجات على شكل:

«وضع – الوضع الحالي

«معايير – المعايير أو الأنظمة أو معايير
المحاسبة المتعارف عليها والواجب تطبيقها

تابع الاكتشافات ...

« السبب – السبب وراء وجود مثل هذا الوضع

« التأثير – الوقع السلبي على العرض المنصف
لبيانات المساءلة عن مبالغ المنحة

« التوصيات – الخطة الهادفة إلى تصحيح
المخرجات وإلى الامتثال للمعايير

تابع المصطلحات المستخدمة في مجال التدقيق...

- **التكاليف الخاضعة للمساءلة** – هي التكاليف التي يشير المدقق إلى احتمال عدم أهليتها أو إلى عدم وجود ما يساندها.
- **التكاليف غير المؤهلة** – هي التكاليف غير المنطقية والتي تحظرها المنحة أو القوانين أو الأنظمة السارية أو أن لا علاقة لها بالبرنامج (لا يمكن تخصيصها)
- **التكاليف غير المدعّمة** – هي التكاليف التي لا تحظى بمساندة من وثائق كافية أو أنها لم تحصل على الموافقات أو المصادقات المسبقة المطلوبة.

تابع المصطلحات المستخدمة في مجال التدقيق...

- رأي متحفظ – هو الرأي الذي يصدره المدقق والذي يبين فيه وجود وضع يجب التقرير عنه أو وجود نقاط ضعف جوهري (ترتبط بشكل شبه دائم بالتكاليف الخاضعة للمساءلة).
- رأي نظيف – رأي يصدره المدقق لا يبين فيه وجود وضع يجب الإبلاغ عنه أو وجود نقاط ضعف جوهري (ترتبط بشكل شبه دائم بالتكاليف غير الجوهرية أو غير الخاضعة للمساءلة)

تابع المصطلحات المستخدمة في مجال التدقيق...

- بيان المساءلة عن أموال المنحة – جدول يعرض:
- الموازنة الموافق عليها للمنحة على أساس البنود
- المبالغ التي يتم استلامها أثناء الفترة الخاضعة للتدقيق
- التكاليف الحاصلة أثناء فترة التدقيق
- الرصيد المتبقي.

الدرس الرئيسي

تقوم تمكين بعملية تدقيق على أساس افتراض مفاده أن إدارة المؤسسة المستفيدة من المنحة تعرض بشكل عادل في بيانات المساءلة عن أموال المنحة، وحسب علمها، كافة مبالغ المنحة التي تم تلقيها وكافة التكاليف المترتبة وفقاً لبنود المنحة وشروطها ووفقاً للقوانين والأنظمة المحلية.

تمرين

- ارسم خطاً للربط بين كل مصطلح في العمود الأول والهدف الذي يناسبه في العمود الثاني:

مصطلح التدقيق

هدف التدقيق

-
- | | |
|---------------------------|-----------------------------------|
| • نقطة ضعف جوهري | • بيانات المساءلة عن أموال المنحة |
| • تمثيل الإدارة | |
| • تكاليف غير مدعّمة | |
| • وضع ينبغي رفع تقرير عنه | |
| • القوانين والأنظمة | |
| • عرض عادل | • رقابة داخلية |
| • رأي متحفظ | • الامتثال |
| • تكاليف غير مؤهلة | |
| • المخرجات | |

الهدف التعليمي رقم 3: خطة إعداد التدقيق

- كيف تعدّ لإجراء عملية تدقيق؟

الدرس الرئيسي

إن عمليات التدقيق عادة ما تعتمد على الوثائق
ينبغي على مؤسستك أن تقرأ وتراجع وتفهم وتعمل مع كافة الوثائق المرجعية ذات
الصلة بعمليات التدقيق
ينبغي أن يتسنى الوصول للوثائق المناسبة المطلوبة والإطلاع عليها وأن تكون في
وضع (جيد) يسمح بتدقيقها.

مراجعة الوثائق ذات الصلة بعمليات التدقيق

ينبغي عليك وعلى موظفيك أن تقرأوا وتراجعوا وتفهموا الوثائق ذات الصلة بعمليات التدقيق:

إجباري:

- اتفاقية منحة تمكين
- الدليل المبسط للمنح وملحق هذا الدليل
- مذكرات مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110، أ-122 و أ-133.
- القوانين والأنظمة المحلية

تابع مراجعة الوثائق

- اختياري ولكن ينصح به:

- التوجيهات المتعلقة بعمليات التدقيق المالي التي تطلبها المؤسسات الأجنبية المستفيدة من المنح

- معايير التدقيق الحكومية التابعة للمراقب العام للولايات المتحدة

- ستشرح التوجيهات

» عملية التدقيق بشكل كامل

» يطلب من المدقق أن يتبع هذه التوجيهات.

مسؤول الاتصال في ما يتعلق بعمليات التدقيق

- عليك أن تعيّن أحد موظفيك بحيث يشكّل نقطة الاتصال بالنسبة لكافة الأمور ذات الصلة بعمليات التدقيق:
- ينبغي أن يكون متواجداً طيلة فترة التدقيق
- ينبغي أن يفهم عملية التدقيق
- ينبغي أن يفهم نشاطات المنحة
- ينبغي أن يتمتع بسلطة تلبية الاحتياجات والمطالب اليومية التي قد يتقدم بها المدقق في الوقت المناسب وبشكل كامل.

مراجعة الوثائق المساندة

سيقوم المدقق بفحص بيانات المساءلة عن أموال المنحة وأنظمة الرقابة الداخلية (السياسات والإجراءات) ومدى امتثالها.

تابع مراجعة الوثائق المساندة ...

ولكل مجال يتم فحصه وثائق ترتبط بأهدافه:

- بيانات المسائلة عن أموال المنحة – الإيصالات والفواتير، إلخ.
- الرقابة الداخلية – مذكرات السياسات والإجراءات، العقود، وثائق الشراء، إلخ
- الامتثال – الأدلة على دفع الضرائب المحلية والمساهمة في الصناديق الاجتماعية، التقارير التقنية ذات الصلة بإنجازات البرنامج، إلخ.

تابع مراجعة الوثائق المساندة ...

- قبل وصول المدقق، تأكد من أن ملفاتك محدّثة وكاملة ومهنية ويمكن الإطلاع عليها.
- أي تأكد من وجود كافة الوثائق الضرورية في موقع واحد في مكان التدقيق.

الدرس الرئيسي

إن غياب إحدى المستندات المؤيدة المطلوبة يؤدي إلى
التشكيك في التكاليف – لذا ينبغي أن تتوافر كافة هذه
المستندات.

تابع مراجعة الوثائق المساندة ...

- تأكد من وجود كافة التواريخ والتواريخ على الوثائق: ينبغي أن تكون هناك إشارة واضحة إلى أن الإدارة قد راجعت الصفقات ووافقت عليها بشكل منتظم.
- ينبغي أن تجيب المستندات المؤيدة على الأسئلة التي تبدأ بمن، متى، أين، كم، لماذا، إلخ؟
- إذا ما ارتبطت إحدى المستندات المؤيدة بسياسة أو بإجراء معين، فينبغي على هذه الوثيقة أن تبين أن هذه السياسات والإجراءات قد اتبعت بشكل سليم.

تابع مراجعة الوثائق المساندة ...

- إذا ما ارتبطت إحدى الوثائق بوثيقة أخرى، فينبغي أن تكون الوثيقة الثانية أيضاً في وضع يسمح بالوصول إليها والإطلاع عليها وتدقيقها.
- ينبغي أن يكون بمقدورك أنت والمدقق أن تجدوا كافة الخيوط الواصلة بين الوثائق المساندة وخطة العمل الموافق عليها والموازنة الموافق عليها.

قم بتحضير الموظفين وأطلعهم على ما يجري

- إن أي مدقق قد يرغب في أن يتحدث إلى الموظفين الإداريين والماليين والفنيين.
- لذا قم بإطلاعهم على عملية التدقيق وتأكد من أنهم يملكون المعلومات الحديثة عن أدوارهم وأنهم على إطلاع تام على هذه الأدوار وعلى مسؤولياتهم وعلى سلطاتهم بالنسبة لبرنامج المنحة.
- أطلب من موظفيك أن يجيبوا على أسئلة المدقق بطريقة دقيقة ومعقدة.

اجتماع بداية عملية التدقيق

- لا تأخذ هذا الاجتماع بخفة.
- تأكد من أن كافة الموظفين الذين سيحضرون الاجتماع قد تلقوا المعلومات الكاملة وأنهم على إطلاع كامل على الأمور.
- سيبدأ المدقق بتشكيل آرائه أثناء هذا الاجتماع الأولي لذا تأكد من أنه سيشكل رأياً إيجابياً عنك وعن مؤسستك.

كن دائماً صريحاً ومباشراً

- إذا ما طرح المدقق سؤالاً عليك ولم تكن تعرف الإجابة عليه، قل له إنك لا تملك الإجابة ولكنك ستحاول أن تجدها.
- إذا كنت تعرف أنك لن تستطيع أن تجد الإجابة، فقل له ذلك.

تابع صريحاً ومباشراً ...

- إذا طلب المدقق الحصول على وثيقة لا تملكها، فقل له ذلك وحاول أن تجد هذه الوثيقة ضمن إطار زمني معقول.
- إذا لم تستطع إيجاد وثيقة أو كنت تعرف إنها غير موجودة، فقل له ذلك.

تمرين

من خلال ما تعلمته من ورشة العمل هذه، حدد النشاطات الثلاثة الأكثر أهمية التي يجب أن تقوم بها بشكل فوري حتى تعدّ مؤسستك وهياها لعملية تدقيق ممكنة.

1. العمل الأول

- ماذا؟
- من؟
- كيف؟

الدروس المستقاة – دروس من نظام الامتثال لمنح تمكين

الغرض – تزويد المسؤولين والمدراء الماليين في المؤسسات الأهلية بفكرة عامة عن أهداف ورشة العمل وعن طريقة تنفيذها.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة – في نهاية هذه الوحدة، سيكون بمقدور المتدربين القيام بما يلي:

1. فهم مصدر ورشة العمل والمنطق وراءها
2. سرد أهداف ورشة العمل وتفسيرها
3. فهم كيفية تقديم ورشة العمل والإطلاع على الإجراءات الأساسية.

الهدف التعليمي رقم 1: المصدر و المنطق لهذه الورشة

➤ ما هو مصدر ورشة العمل؟

تحدد اتفاقيات منح تمكين المتطلبات التي على المؤسسة المستفيدة من المنحة الالتزام بها:

- النظم المالية والإدارية (الرقابة الداخلية)
- إعداد التقارير المالية
- الامتثال لأنظمة تمكين وللوائح والأنظمة المحلية بما في ذلك الامتثال لمبادئ التكلفة.

كما تؤكد اتفاقيات المنح على حق تمكين في القيام بما يلي وفقاً لما تترتب عليه:

- التحقق من السندات
- المراجعة المالية
- التدقيق

كما تنص اتفاقيات المنح على أنه يجب على المؤسسات المستفيدة من المنح أن:

- تبقى سجلاتها المالية وكافة المستندات المؤيدة لها في وضع مناسب لتدقيقها
- وأن تتوفر المستندات للإطلاع عليها بسهولة .

قامت تمكين بعمليات التحقق من السندات وبعملات المراجعة المالية مستعينة بموظفيها، كما أوكلت مهمة إجراء عمليات التدقيق لمدققين مستقلين ومؤهلين.

كما وقامت تمكين بمراجعة وتحليل نتائج هذه العمليات وأعدت قائمة من الجوانب الإدارية والمالية التي تواجه العديد من المؤسسات الأهلية مشاكل عند التعامل معها.

➤ ما هو المنطق وراء ورشة العمل هذه؟

الهدف من ورشة العمل هو تعزيز قدرة المؤسسات الأهلية التي تشكو من ضعف في بعض الجوانب لأن:

- تدبير أموال منح تمكين بشكل أفضل
- تحصل على تقارير تدقيق أفضل
- يكون للنشاطات التي تنفذها المؤسسات الأهلية، باستخدام أموال منحة تمكين، وقع أكبر مما يعطي نتائج أفضل للمستفيدين من هذه النشاطات.
- تتمكن من تطبيق نفس أسس العمل على نشاطات تمويلها أطراف أخرى، مما يعني حصول المستفيدين من النشاطات على نتائج أفضل
- تكون أكثر استعداداً لتلبية المتطلبات القانونية المحلية
- تقترب من تحقيق الاستمرارية على المدى الطويل من خلال إدارة الموارد الشحيحة بشكل أكثر فعالية وجدوى.

U الدرس الرئيسي

إن المعرفة والمهارات والسلوكيات التي توفرها ورشة العمل هذه ستفيد المؤسسات الأهلية في إدارتها لمنحة تمكين، وفي إدارتها لأموال منح أخرى، كذلك في الإيفاء والاحترام للمتطلبات القانونية المحلية وفي عملية بناء القدرات على المدى الطويل.

الهدف التعليمي رقم 2– أهداف ورشة العمل

➤ ما هي أهداف ورشة العمل هذه؟

الهدف 1 توفير تحليل سياقي للمشاكل المالية الشائعة وللأموال التي برزت كنتيجة لبرنامج التدقيق وبرنامج التحقق المالي، بالإضافة إلى التعريف بالأنظمة ذات الصلة التي تطبقها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو الحكومة الأمريكية وللمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والتي يستند عليها برنامج المنح في تمكين.

الهدف 2 تزويد المؤسسات المستفيدة بعرض عام لعملية التدقيق التي تتبعها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وبفهم لهذه العملية، مع التشديد على الروابط بين شروط وبنود إسناد المنحة وأهداف عملية التدقيق.

الهدف 3 تزويد المؤسسات المستفيدة بالمعرفة والمهارات المطلوبة لإعداد البيانات المالية والمحافظة عليها بحيث تعرض هذه البيانات أموال المنحة التي استلمتها المؤسسة والتكاليف التي ترتبت على المؤسسة، وذلك بشكل عادل يتفق مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها ومع أنظمة الحكومة الأمريكية.

الهدف 4 تزويد المؤسسات المستفيدة من المنحة بالمعرفة والمهارة المطلوبة من أجل تصميم وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية التي تتيح لها تسجيل ومعالجة وتلخيص وإعداد التقارير المالية بشكل يتفق مع توصيات وتأكيدات إدارة المؤسسة الواردة في بياناتها المالية.

الهدف 5 تزويد المؤسسات المستفيدة من المنحة بالمعرفة والمهارة المطلوبة من أجل الامتثال لبنود وشروط اتفاقية المنحة من أجل إزالة الشكوك المتعلقة بالبيانات المالية بشكل عادل.

الهدف 6 تزويد المؤسسات المستفيدة من المنحة بالمعرفة والمهارة المطلوبة من أجل التخطيط التقني للنشاطات ذات الصلة بالمنحة وإعداد موازنات مناسبة تعكس بشكل واقعي تحليل وتفصيل العمل وحاجة المهام والنشاطات للموارد.

الدرس الرئيسي

لا يمكن للموظفين الماليين تحقيق كافة هذه الأهداف بمفردهم، بل ينبغي أن يكون مدراء المؤسسة المستفيدة من المنحة مشاركون نشطين في عمليات بناء القدرات الإدارية وقدرات الإدارة المالية وداعمين لهذه العمليات إذا ما رغبت المؤسسات بتحقيق نتائج ذات مغزى على المدى الطويل.

الهدف التعليمي رقم 3: تقديم ورشة العمل وإجراءاتها
➤ كيف سيتم تقديم ورشة العمل؟

- سيتم تقديم ورشة العمل على مدار ثلاثة أيام بمعدل ست ساعات يومياً.
ستقدم ورشة العمل على عشر وحدات على النحو التالي:
- الوحدة 1: الدروس المستفادة – دروس من نظام الامتثال لمنح تمكين (هذه الوحدة)
 - الوحدة 2: العلاقة بين اتفاقيات المنح والتدقيق
 - الوحدة 3: الرقابة الداخلية (أنظمة الضبط والتحقق)
 - الوحدة 4: السياسات والإجراءات: أهميتها، استخدامها وإعدادها
 - الوحدة 5: مدى السماح بالتكاليف
 - الوحدة 6: المستندات المؤيدة
 - الوحدة 7: الشراء
 - الوحدة 8: إدارة أموال المنحة
 - الوحدة 9: إعداد الموازنات على أساس المهام
 - الوحدة 10: عملية التدقيق

➤ ما هي بنية الوحدات؟

الغرض – جملة مختصرة تتعلق بالنتيجة المستهدفة على صعيد بناء القدرات
أهداف الوحدة – المعرفة والمهارات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق هذا الغرض
أسئلة رئيسية – أسئلة صممت لربط المواد بالإدارة الواقعية للمؤسسات الأهلية واحتياجات الامتثال
أمثلة – أوضاع ومواضيع منتقاة تستخدم للتركيز على الدروس وتقوم على أساس الخبرات الفعلية في إدارة منح تمكين.
الدروس الرئيسية – حقائق أو مفاهيم ذات أهمية خاصة للمتدربين تساعد على الإلمام التام بالمواد التدريبية.
تمارين – أسئلة أو واجبات صممت لتحفيز التفكير الخلاق ومهارات حل المشاكل وتطبيق المفاهيم.

➤ ما هي الإجراءات التي تتبعها ورشة العمل؟

إذا ما رغبت في حضور الورشة فإن عليك أن تحضر عرض كافة الوحدات في كافة الأيام.

سيخصص وقت للاستراحات لذا عليكم إجراء المكالمات الهاتفية أثناء وقت الاستراحة فحسب.

تقع على عاتق موظفي تمكين مهمة القيام بالكثير من الأعمال وبالتالي عليك أن تقلل طلباتك منهم وألا تطلب منهم سوى الأمور الضرورية للغاية والتي لا يمكنها أن تنتظر إلى ما بعد ورشة العمل.

يرجى التقيد بمواعيد بدء الجلسات في الصباح وبالوقت المحدد للاستراحات.

يرجى احترام حق المدرب والمتدربين الآخرين في التواصل مع بعضهم من دون مقاطعة أو إجراء محادثات جانبية.

تمرين

خصص 15 دقيقة لتعبئة مسح الآراء المتعلق بالمعرفة والمهارات والسلوكيات المتوفرة لديك قبل بدء الورشة.

سيطلب منك ملء مسح آراء مماثل في ختام ورشة العمل.

العلاقة بين اتفاقيات المنح والتدقيق

الغرض – تزويد المؤسسات المستفيدة من المنح بفكرة عامة عن العلاقة بين اتفاقيات منح تمكين ومتطلبات التدقيق المتفق عليها وزيادة فهمهم لهذه العلاقة.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة– في نهاية هذه الوحدة، سيكون بمقدور المتدربين القيام بما يلي:

1. شرح العلاقة بين الاتفاقية المعيارية للمنح المبسطة التي تسندها تمكين ونظام التدقيق
2. التعرف على الوثائق المرجعية الرئيسية للتدقيق الخاصة بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وفهم أهميتها.

الهدف التعليمي رقم 1: العلاقة بين المنحة والتدقيق

➤ ما هي العلاقة بين نموذج منحة تمكين وعملية التدقيق؟

تتضمن اتفاقية المنحة 36 بنداً وشرطاً.

يؤدي البندان رقم 15 (الوثائق المرفقة) و19 (تضمين الوثائق المشار إليها) إلى تضمين وثائق الامتثال والتوجيه في اتفاقية المنحة.

يمكن التعرف على الوثائق ذات الصلة بمنحة تمكين والتي تسري على هذه المنحة من خلال إرفاق هذه الوثائق باتفاقية المنحة.

يمكن للوثائق المرفقة أن تتضمن مستندات مرفقة أخرى.

تتمتع الوثائق المرفقة على كافة المستويات بالسلطة الكاملة.

➤ ما هي البنية التنظيمية للوثائق المرجعية ذات الصلة بعمليات التدقيق؟

يتم تعريف العلاقة بين منحة تمكين وعملية التدقيق عبر الوثائق التالية المقسمة إلى أربع مستويات:

المستوى الأول – تشمل بنود وشروط منح تمكين العناصر التالية:

- البند 15: الوثائق المرفقة
- البند 19: تضمين الوثائق المشار إليها
- البند 20: ترتيب الأولويات
- البند 27: مدفوعات المنحة المخولة للدفع
- البند 28: حفظ السجلات وإعداد التقارير المالية
- البند 30: الحق في الفحص

المستوى الثاني – يدمج البندان 15 و 19 دليل تمكين للمنح المبسطة وملحقه في اتفاقية المنحة.

المستوى الثالث – يتطلب القسم 3.1.2 ج من دليل المنح امتثال المؤسسة المستفيدة لتعميمات مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 و أ-122 وأ-133:

- يحدد تعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 المعايير الخاصة بإدارة المنح،
- يوفر تعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-122 مبادئ التكلفة من أجل تحديد مدى السماح بتكاليف المنحة،
- يحدد تعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-133 معايير التدقيق وتطلب القيام بعمليات التدقيق بشكل ينسجم مع الوثائق الواردة في المستوى الرابع.

المستوى الرابع:

- توجيهات الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية الخاصة بالتدقيق المالي الذي تنفذه على المؤسسات المستفيدة الأجنبية (1998)
- المدقق العام للولايات الأمريكية: معايير التدقيق الحكومية (1994)

يحدد البند 20 ترتيب الأولويات (السلطة) في حال حصول تضارب في النوايا أو تضارب في تفسير الوثائق. ويقصر البند 27 التكاليف المسموحة على البنود الواردة في موجز الخطة المالية للمنحة (يتعلق بتعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-122)، بينما يطلب البند 28 من المؤسسة المستفيدة أن تسجل وتصنف وتعدّ تقارير بالتكاليف في حسابات مالية منفصلة خاصة بالمنحة وأن تلتزم بالمعايير الواردة في التعميم رقم أ-110 المتعلقة بالإدارة المالية وإدارة البرامج، أما البند 30 فيمنح مدققي تمكين حق الإطلاع الكامل وغير المقيد على كافة السجلات والتقارير والمستندات المؤيدة (يتعلق بتعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-133).

U الدرس الرئيسي

إن معظم الأمور المتعلقة بالتدقيق تتطلب إشراك وثائق مرجعية متنوعة عادةً ما تكون متواجدة في المستويات المختلفة لكل فترة

تمرين: ارسم رسماً توضيحياً (يتضمن مربعات وأسهم) للمستويات الأربعة السابق ذكرها بيّن العلاقات بين وثائق التدقيق.

الهدف التعليمي رقم 2 : وثائق التدقيق الرئيسية المرجعية الخاصة بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.
➤ ما هي وثائق التدقيق الرئيسية المرجعية؟

إن الوثائق التي تحدد العلاقة بين المنحة والتدقيق والوارد ذكرها في الهدف التعليمي رقم 1 هي نفسها الوثائق المرجعية الرئيسية.

➤ ما هي أهمية كل وثيقة؟

U اتفاقية منحة تمكين

تعرف هذه الوثيقة العلاقة المتفق عليها بين المؤسسة المستفيدة من المنحة وتمكين، ويمكن اعتبارها U عقدًا بين الطرفين (تمكين والمؤسسة المستفيدة).

تحتوي اتفاقية المنحة على بنود وشروط متعددة (36 بنداً وشرطاً) وتتضمن وثائق مختلفة. كما تتضمن اتفاقية المنحة استثماراً موجز الخطة المالية والتي تعتبر بمثابة "خارطة الطريق" للإدارة المالية للنشاط المعني. وترد في اتفاقية المنحة طلبات الحصول على منح التي تقدمت بها المؤسسات المستفيدة والتي تتضمن خطة تنفيذ نشاط المنحة في المؤسسة.

U الدرس الرئيسي

تحدد اتفاقية المنحة البرنامج الذي اتفق عليه الطرفان وعلاقات الامتثال والعلاقات الإدارية وعلاقات الإدارة المالية التي تربط تمكين بالمؤسسة المستفيدة

U دليل تمكين للمنح المبسطة وملحق هذا الدليل

يوفر هذان الدليلان، إذا ما استخدما سوياً، تفسيراً كاملاً لعمليات استدراج طلبات المنح وتلقيها ومراجعتها وإسنادها ومراقبتها وتقييمها وإتمامها. كما يحتوي الدليلان و/أو يتضمنان الوثائق المرجعية/التنظيمية الرئيسية كمذكرات مكتب الإدارة والموازنة المشار إليها أعلاه.

U الدرس الرئيسي

يشكل هذان الدليلان مرجعك الرئيسي للحصول على إجابات على الأسئلة المتعلقة بمنح تمكين والتي تبدأ بمن، متى، أين، كيف، لماذا (ولم لا) وكم؟

U مذكرات مكتب الإدارة والموازنة

يسمح قانون المساعدة الخارجية لعام 1961 للرئيس توفير منح وإبرام اتفاقيات تعاونية. يعمل مكتب الإدارة والموازنة (OMB) كوكيل لرئيس الولايات المتحدة ويستمد نفوذه وصلاحياته من سلطة الرئيس بوش المتمثلة في "التأكد من تنفيذ القوانين بإخلاص".

إن مكتب الإدارة والموازنة هو المصدر الرئيسي للمتطلبات الإدارية الكثيرة التي تفرضها الحكومة الأمريكية في ما يتعلق بالمنح. وقد صدرت عن هذا المكتب ثلاث مذكرات تعتبر هامة بالنسبة لمنح تمكين.

- U مذكورة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110: المتطلبات الإدارية الموحدة للمنح والاتفاقيات المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي والمستشفيات وغيرها من المؤسسات غير الربحية U. ويغطي هذا التعميم ما يلي:
 - الإدارة المالية وإدارة البرامج

- المعايير الخاصة بالامتلاكات
- المعايير الخاصة بالمشتريات
- التقارير والسجلات
- الإنهاء والتطبيق

ويقوم المدققون أثناء عمليات التدقيق بتقييم "أنظمة الرقابة الداخلية/سياساتها وإجراءاتها" للنقاط الخمسة الواردة أعلاه.

● U تعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-122: مبادئ التكلفة للمؤسسات غير الربحية
يحدد هذا التعميم التكاليف المسموح بها وتلك غير المسموح بها للمنح وتوفر المعايير الخاصة بتحديد مدى السماح بالتكاليف. ويقوم المدققون أثناء عمليات التدقيق بتطبيق توجيهات هذا التعميم لتحديد التكاليف الخاضعة للمساءلة.

● U تعميم مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-133: تدقيق حسابات الحكومات المحلية والمؤسسات غير الربحية
يصف هذا التعميم السياسات والإجراءات والمعايير التي يتوجب على المدققين استخدامها عندما يجرون عمليات تدقيق لمؤسسة مستفيدة U وتتضمن الوثيقتين التاليتين:

U مصادر مرجعية إضافية لعملية التدقيق
U توجيهات الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في مجال عمليات التدقيق المالي التي تنفذها مؤسسات مستفيدة أجنبية (1998)
"... هي لاستخدام مدققي الحسابات المستقلين عندما يقومون بعمليات تدقيق للمؤسسات المستفيدة من المنح. وتكون عمليات التدقيق مطلوبة وفقاً لاتفاقيات الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (تمكين)".

U و التوجيهات الواردة في معايير التدقيق الحكومي.

U المحاسب العام للولايات المتحدة الأمريكية: معايير التدقيق الحكومي (1994).

"... تتضمن المعايير الخاصة بتدقيق المؤسسات الحكومية والبرامج والنشاطات والوظائف والمساعدات الحكومية التي تلقاها كل من المتعاقدين والمؤسسات غير الربحية وغيرها من المؤسسات غير الحكومية".

U الدرس الرئيسي

بالنسبة للكثير من القضايا المتعلقة بالتدقيق، عليكم الرجوع إلى مصادر مرجعية متعددة للحصول على فكرة كاملة عن الموضوع - أي أنه ما من وثيقة مرجعية شاملة واحدة ووحيدة.

الرقابة الداخلية (أنظمة الضبط والتحقق)

الغرض- تزويد المؤسسات المستفيدة من المنح بفهم لمصطلح الرقابة الداخلية (أنظمة الضبط والتحقق) ويعرض عام لعناصره السبعة الرئيسية.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة: في نهاية هذه الوحدة، سيكون بمقدور المتدربين القيام بما يلي:

1. شرح وفهم مصطلح الرقابة الداخلية (أنظمة الضبط والتحقق)
2. تحديد عناصره السبعة الرئيسية وسردها
3. وصف مميزات وسمات كل عنصر وسرد مؤشرات الأداء.

الهدف التعليمي رقم 1: نظام الرقابة الداخلية (أنظمة الضبط والتحقق)

➤ **ما الذي نعنيه بنظام الرقابة الداخلية (أنظمة الضبط والتحقق)؟**

تقوم إدارة المؤسسة بتطبيق نظام الرقابة الداخلية (أنظمة الضبط والتحقق) من أجل توفير تأكيد معقول بأن الأهداف التالية:

- القيام بالعمليات بكفاءة وفعالية
- إعداد تقارير مالية يمكن الوثوق بها
- والامتثال للبنود والشروط والأنظمة المعمول بها.

... ستتحقق.

U الدرس الرئيسي

إن الكفاءة تعني القيام بالأمور بالطريقة الصحيحة
أما الفعالية فتعني القيام بالأمور الصحيحة.

الهدف التعليمي رقم 2: عناصر سبعة رئيسية

➤ **ما هي العناصر السبعة الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية الجيد؟**

1. موظفون مؤهلون
2. مسؤوليات محددة
3. الفصل بين المهام
4. توفير الحماية للأصول
5. نظام محاسبة يمكن الوثوق به
6. إعداد تقارير دورية
7. تدقيق داخلي وخارجي

U الدرس الرئيسي

يمكن تشبيه العناصر السبعة هذه بسبعة شعاعات في دولا ب.

فلو ضاع أحد هذه الشعاعات فإن الدولا ب سيستمر في الدوران، ولكن لو ضاع شعاعان أو أكثر فإن الدولا ب سينهار عاجلاً أم آجلاً.
إن دوران الدولا ب سيكون أفضل وسيدوم مدة أطول بوجود الشعاعات السبعة في مكانها.

الهدف التعليمي رقم 3: سمات ومؤشرات كل عنصر

U العنصر الأول: الموظفون المؤهلون

- يوضع الموظفون المؤهلون والقادرون على القيام بالعمل في المناصب التي يكونون قادرين على ملئها بالشكل المناسب.
- يتم توفير تدريب للموظفين يتناسب مع متطلبات وظائفهم
- يتم تقييم الموظفين بشكل منتظم ويتلقون النقد والملاحظات المناسبة على أدائهم.

المؤشرات

- يكون لدى موظفي الإدارة المالية خلفيات تعليمية U مناسبة U.
- يكون الموظفون قد اكتسبوا خبرة سابقة ذات صلة U في مجال الإدارة المالية في مؤسسات أخرى.
- يتم تضمين ملفات الموظفين نسخاً من تقييم أدائهم تركز على U أداء U مهام ومسؤوليات الإدارة المالية.

Uالعنصر الثاني: مسؤوليات محددة

يتم تعريف مستويات المصادقة والمقاييس لممارسة السلطات في مجال الالتزام والتعاقد والشراء والاستلام والقبول والتصرف بالسلع أو الخدمات أو الدفع لقاءها ويتم تحديدها بشكل رسمي للوظائف والموظفين المعنيين.

المؤشرات:

- يكون لموظفي الإدارة المالية وصف وظيفي يحدد بوضوح مهامهم ومسؤولياتهم وعمليات الإشراف التي يقومون بها أو يخضعون لها وحدود سلطاتهم.
- هناك انسجام في الوصف الوظيفي للمناصب المختلفة في الإدارة المالية.
- يتطابق الوصف الوظيفي مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تكون المهام والمسؤوليات الوارد ذكرها في الوصف الوظيفي منسجمة مع السياسات والإجراءات الخطية.

Uالعنصر الثالث: الفصل بين المهام

لا يتم تركيز وظائف طلب السلع أو الخدمات واستلامها وتسجيل حساباتها والدفع لقاءها في موظف واحد فقط.

المؤشرات:

- يقوم الوصف الوظيفي بالفصل بين المهام
- تقوم السياسات والإجراءات بالحد من تركيز المهام بشكل مفرط لدى موظف واحد.
- تقوم القواعد الأخلاقية المدونة بتعريف "تضارب المصالح U" و "Uالتعاملات مع طرف ذي صلة U" بوضوح.
- توفر الوثائق المالية الأدلة على أن عمليات المعالجة والدفع والمراجعة والمصادقة على المهام قد تم الفصل بينها ضمن قيود عملية وفعالة.

Uالعنصر الرابع: توفير الحماية للأصول

توضع إجراءات لحماية الأصول النقدية وغيرها من أجل الحفاظ عليها وحمايتها والحيلولة دون سوء استخدامها.

Uالدرس الرئيسي

يمكن إعطاء تعريف بسيط لمفهوم "حماية الأصول":
التحكم والمراقبة لعملية الوصول إليها والانتفاع بها!

يمكن، وبشكل مباشر، المراقبة والتحكم لعملية الوصول إلى الأصول التالية والانتفاع بها:

- الحسابات المصرفية
- صندوق الأموال أو الخزنة
- المخازن والبضائع واللوازم
- المعدات مثل المركبات وآلات التصوير وأجهزة الحاسوب.

يمكن، وبشكل غير مباشر، التحكم والمراقبة لعملية الوصول إلى التالية والانتفاع بها:

- السجلات المالية
- ملفات الموظفين
- وثائق البرمجة.

المؤشرات – طرق حماية المبالغ النقدية

- استخدام حساب مصرفي تجاري
- وضع سياسات وإجراءات خطية واضحة تتعلق بالقيود على أذون الصرف ومبالغها
- إتباع إجراءات صارمة تتعلق بدفع المبالغ النقدية
- إجراء تعداد منتظم ومفاجئ للمبالغ النقدية المتوفرة باستخدام استمارة تسوية نمطية وموحدة
- تسوية حسابات البنوك بشكل شهري باستخدام استمارة تسوية نمطية وموحدة
- مراجعة عمليات التسوية المصرفية والنقدية بشكل مستقل عن المعدين.

Uالدرس الرئيسي

إن وجود إجراءات لحماية المبالغ النقدية هام جداً لأنه يستحيل بالفعل تتبع أثر المبالغ النقدية عند فقدانها، إذ يسهل إخفاؤها ونقلها من مكان لآخر ويمكن أن يترتب على عمليات السرقة أذى جسيم.

المؤشرات – طرق حماية اللوازم والمعدات

- توثيق استلام كافة اللوازم والبضائع والمعدات

- إصدار اللوازم والبضائع بموجب طلب داخلي
- إعداد تقارير شهرية بالنشاطات تبين المدخلات والمخرجات (لوازم المكتب) أو الاستخدام (سجلات الهاتف/الفاكس)
- الاحتفاظ بسجل نمطي للمعدات
- إجراء عملية تحقق مادي كامل لسجل المعدات سنوياً
- إجراء عمليات تحقق مفاجئة لسجل المعدات
- توسيم المعدات/ وضع علامة عليها.

Uالعنصر الخامس: نظام محاسبة يمكن الوثوق به

يتم تسجيل كافة العمليات بالحاسبية بدقة وبطريقة متسقة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام فهرس حسابات موافق عليه يطابق بنود الموازنة الخاصة بالمنحة. (راجع البند 28 في اتفاقية المنحة)

المؤشرات

- تتم مقابلة الإيرادات بالنفقات بالشكل المناسب.
- تتمتع التقارير والحسابات والسجلات بشفافية وتحمي من الضياع والعيث والتخريب.
- يعالج نظام المحاسبة بشكل كامل الحاجة إلى التأكد من أن كافة التكاليف مسموح بها وقابلة للتخصيص ومنطقية ومدعومة بالمستندات الكافية، إضافة إلى قيام الإدارة بمراجعتها والموافقة عليها.

Uالعنصر السادس: رفع التقارير الدورية

تتلقى الإدارة مرة شهرياً على الأقل تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب على أن يسهل فهمها وعلى أن توضح بشكل كامل تدفق الأموال عبر المؤسسة/المنحة ونتائج العمليات المختلفة المنجزة.

المؤشرات:

- توائم التقارير نماذج الموازنة الموافق عليها
- تعرض التقارير بوضوح بنود الموازنة الموافق عليها والمصاريف حتى تاريخه والأرصدة المتبقية
- يكون من السهل حساب "مستوى الاستخدام" للبنود المختلفة.

Uالدرس الرئيسي

صحيح أن التقارير الدورية كثيراً ما تشكل أحد متطلبات الامتثال التي تفرضها الأطراف المانحة ولكنها تعتبر أيضاً أداة إدارية قيمة - إذ أن المعلومات التي توفرها تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مدروسة.

Uالعنصر السابع: التدقيق الداخلي والخارجي

تخضع كافة نشاطات المؤسسة لعمليات مراجعة داخلية وخارجية

المؤشرات:

- يقوم مدقق حسابات قانوني مستقل وكفؤ بعملية تدقيق سنوية للحسابات
- يتم توفير نتائج عمليات التدقيق الداخلية المستقلة مباشرة إلى الإدارة وإلى مجلس الإدارة
- يتم إتمام كافة التوصيات (الداخلية والخارجية) بطريقة كفؤة وفي الوقت المناسب

تمرين:
 رتب القدرات والطاقات الحالية لمؤسستك (الأفضل = 1، الأضعف = 7) ومقدرتها على التحقق المنطقي من العناصر السبعة السابق ذكرها:

المرتبة/الدرجة

.....

العنصر

موظفون مؤهلون وكفؤون
 مسؤوليات محددة
 الفصل بين المهام
 حماية للأصول
 نظام محاسبة يمكن الوثوق به
 رفع تقارير دورية
 تدقيق داخلي وخارجي

السياسات والإجراءات: أهميتها، استخدامها وإعدادها

الغرض - تزويد المتدربين بفهم لأهمية السياسات والإجراءات وشرح استخداماتها المختلفة وتوفير المعلومات والمعرفة والمهارات والسلوكيات الضرورية لإعدادها.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة - في نهاية هذه الوحدة، سيكون بمقدور المتدربين القيام بما يلي:

1. فهم أهمية السياسات والإجراءات من أجل ضمان الامتثال ولاستخدامها كأدوات إدارية أيضاً،
2. فهم استخدامات السياسات والإجراءات
3. إعداد سياسات وإجراءات من خلال تطبيق معايير لتصميمها ومن خلال اتباع نهج يقوم على خطوات متتالية.

الهدف التعليمي رقم 1: أهمية السياسات والإجراءات

➤ لماذا تعتبر السياسات والإجراءات هامة؟

تعتبر السياسات والإجراءات الوسيلة الأساسية لتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية بما يخص الامتثال وبما يخص أيضاً الإدارة الفعالة والكفاءة لنشاطات المنحة.

U أهمية الامتثال

عندما تدخل مؤسستك في اتفاق منحة مع تمكين فإنها ستخضع للتدقيق:

"الحق في الفحص – توافق المؤسسة المستفيدة من المنحة على حق وكيل تمكين (أو U مدقق الحسابات U الذي يكلفه الأخير بذلك) في الإطلاع على جميع السجلات والتقارير المالية والمستندات المؤيدة المتعلقة بتمويل تمكين دون قيود".

ويطلب من مدققي تمكين القيام بما يلي:

"تقييم U أنظمة الرقابة الداخلية U للمؤسسة المتلقية للمنحة (المستفيدة منها) وفهم هذه الأنظمة المتعلقة بالبرامج التي تمولها منحة تمكين بشكل كاف وتقييم مخاطر الرقابة والتعرف على أية أوضاع ينبغي رفع التقارير بشأنها بما في ذلك نقاط الضعف الجديرة بالذكر في أنظمة الرقابة الداخلية".

وتعرف أنظمة الرقابة الداخلية بالشكل التالي:

"U الإجراءات والسياسات U التي وضعت من أجل توفير تأكيد معقول بأن الأهداف المحددة للمؤسسة ستتحقق" وتشكل السياسات والإجراءات أحد متطلبات الامتثال الهامة لمنح تمكين (وغيرها من الجهات المانحة والسلطات المحلية).

➤ ما الذي نعينه على وجه التحديد بالسياسات والإجراءات؟

U الأهمية الإدارية

السياسة = خطة المؤسسة أو طريقة عملها التي تهدف إلى تحديد القرارات والنشاطات وغيرها والتأثير عليها.
الإجراء = طريقة متبعة للقيام بعمل معين، أو مجموعة الخطوات التي تؤدي إلى غاية محددة.

لذلك تعتبر السياسة طريقة تستعملها الإدارة لتنفيذ القرارات والنشاطات بطريقة منهجية.

U تمرين:

أكمل الجملة التالية باستخدام مصطلحي "U أداء U" و "U نتائج U"

"تستخدم مؤسستي السياسات والإجراءات من أجل..."

➤ ما الذي تقدمه السياسات والإجراءات للإدارة؟

الاستمرارية والثباتية: إذ تتم معالجة النشاطات المختلفة بالطريقة ذاتها وتطبيق المعايير ذاتها في كل مرة.
 الجداول الزمنية: تتم النشاطات في الوقت المناسب والمحدد
 التعرف على المهام: يتم تعريف الموظفين بمسؤولية كل منهم عن النشاطات والأعمال
 السلطة: يعرف الموظفون مستويات السلطة ومستويات رفع التقارير
 الشفافية: يمكن مراجعة الأعمال والقرارات والتعليق عليها وطرح التساؤلات بشأنها
 جمع البيانات: يتم جمع البيانات بطريقة منهجية
 التوثيق: يتم الاحتفاظ بالمستندات المؤيدة المطلوبة
 الحماية: تتم حماية الأصول من الهدر والتزوير والاستغلال
 صنع القرارات: يكون بمقدور الإدارة اتخاذ قرارات مدروسة بصورة أفضل.

Uالدرس الرئيسي إن السياسات والإجراءات هي أدوات لإدارة Uالأداء

الهدف التعليمي رقم 2: استخدامات السياسات والإجراءات

➤ هل تسري السياسات والإجراءات على المسائل المالية فقط؟

لا تعتقد حكومة الولايات المتحدة ذلك لأن مذكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 تحدد المعايير للمؤسسات المستفيدة من المنح في كل من المجالات التالية:

- الإدارة المالية UوU
- الممتلكات (المعدات والأثاث، إلخ)
- الشراء (الإدارة)
- التقارير والسجلات (التوثيق)
- إدارة البرامج (تقنية)

Uالدرس الرئيسي إن السياسات والإجراءات هي أدوات إدارية تستخدم في كافة مجالات إدارة المؤسسة

➤ هل تغطي توجيهاً السياسات والإجراءات موضوعاً واحداً فقط أم أن بمقدورها أن تغطي عدة مواضيع؟

يمكن لأي توجيه متعلق بالسياسات والإجراءات أن يغطي عدة مواضيع. وفي الكثير من الأحيان يبدأ الطريق المؤدي إلى أحد متطلبات الرقابة المالية من نشاط إداري. وكثيراً ما تكون الإدارة المالية وإدارة القضايا الإدارية وجهان لعملة واحدة السياسه والإجراء.

عندما تغطي إحدى السياسات أو الإجراءات مجالان أو أكثر من مجالات الرقابة، ينبغي أن يكون ذلك بطريقة متناغمة.

Uتمرين: أذكر الأمور الرئيسية الواجب أخذها في الاعتبار عند إعداد توجيه لسياسات وإجراءات توظيف مدربين في ورشة عمل.
 الجوانب الرئيسية الواجب أخذها في الاعتبار هي:

Uالدرس الرئيسي كثيراً ما تعالج توجيهاً السياسات والإجراءات الاحتياجات الرقابية الإدارية المتعددة وخاصة تلك النشاطات المشتركة ادارياً ومالياً.

الهدف التعليمي رقم 3: إعداد السياسات والإجراءات

➤ ما هي معايير التصميم المتبعة لإعداد السياسات والإجراءات؟

ينبغي أن يكون هدف السياسات والإجراءات محدداً وقابلًا للقياس وللتحقق ويمكن الوثوق به وأن يأتي في الوقت المحدد والمناسب. وإذا ما أردت التأثير على القرارات والنشاطات والأعمال وغيرها وتحديد شكلها فإن عليك أن تضع هدف رقابي يحترم كل هذه الصفات قبل أن تبدأ بإعداد التوجيه المتعلق بالسياسات والإجراءات. وهذا ما يعرف بالإنجليزية بكلمة "سمارت" SMART التي يرمز كل حرف من أحرفها إلى إحدى الصفات السابق ذكرها على النحو التالي:

S = Specific محدد

M = Measurable قابل للقياس
A = Achievable قابل للتحقيق
R = Reliable يمكن الوثوق به
T = Timely في الوقت المناسب

Uمثال: السياسات والإجراءات المتعلقة بالهواتف المحمولة
محددة = مراقبة تكاليف الهواتف المحمولة التي تمولها الجهة المانحة، أي التحقق من أن كافة المكالمات التي أجريت تتصل بالعمل (يمكن تخصيصها) وألا يتم الدفع لقاء المكالمات الشخصية من مبلغ المنحة.
قابلية للقياس = توفر شركة الاتصالات الفلسطينية سجلاً دورياً مفصلاً لكل هاتف ترد فيه كافة المكالمات وكلفتها.
قابلية للتحقيق = يفهم الموظفون الفرق بين المكالمات الشخصية ومكالمات العمل ويتفقون على أن كافة تكاليف المكالمات غير المتصلة برقم هاتف معروف ذي صلة بالعمل سيعتبر تلقائياً أنه لا يمكن تغطيتها من أموال المنحة.
يمكن الوثوق بها = إن سجلات شركة الاتصالات الفلسطينية تصدر عن قاعدة بيانات محوسبة، وتصدر هذه السجلات كل شهر وتقع على عاتق الموظفين مسؤولية تحديد كافة أرقام "العمل".
في الوقت المناسب = يتم تحضير الفواتير بحلول عاشر يوم عمل من كل شهر.

Uتمرين: إن سجلات ساعات العمل تؤثر بشكل كبير على كلفة المنحة الكلية. قم بتطبيق أسلوب "سمارت" الوارد شرحه أعلاه من أجل إعداد هدف رقابي لتوجيهه يتعلق بسياسات وإجراءات تنوي تطبيقها في مجال سجلات ساعات العمل.
أهداف الرقابة على سجلات ساعات العمل:

فعالية التكلفة – ينبغي أن تكون العلاقة بين كلفة تنفيذ السياسة والإجراء والفائدة المحققة منه منطقية.

Uمثال: تخصيص وتوزيع تكاليف تصوير الوثائق على نشاطات مختلفة باستخدام نهجين مختلفين:
النهج "أ": قم بتعيين أحد الموظفين ليقوم بحساب عدد النسخ التي تقوم بها كل دائرة شهرياً وليرفع التقارير في هذا الصدد. ومن ثم قم بتخصيص تكاليف آلة النسخ (الحبر، إلخ) على كل دائرة على أساس عدد النسخ التي قامت بها.

النهج "ب": باستخدام طريقة تخصيص منطقية (عدد الموظفين في كل دائرة أو حجم الموازنات أو عدد نشاطات العمل) حدد نسباً مئوية لكل دائرة وخصص التكاليف شهرياً لهذه الدوائر وفقاً لهذه النسب المئوية. قم بتحديث المعلومات والنسب كل ستة أشهر.

أي النهجين أقل تكلفة؟ أيهما أكثر دقة؟ وأيهما تختار أنت، ولماذا؟

الدرس الرئيسي

يمكنك أن تضحي بدقة التقارير إذا كان خفض تكاليف التنفيذ يعادل الوفرة المتوقع تحقيقه من الرقابة.

- نماذج معيارية:** - قم بإعداد السياسات والإجراءات باستخدام نماذج محددة.
- إن هذا يضمن أنك ستأخذ في الاعتبار عناصر الرقابة الأساسية لكل توجيه (إذا لم تكن بحاجة لهذه العناصر، بإمكانك أن تصيف عبارة "لا يسري").
 - يمكن للموظفين أن يزدوا من اطلاعهم على النماذج وأن يعرفوا أين توجد المعلومات.
 - إن هذا يكسب إجراءاتك وسياساتك طابعاً مهنيّاً.
- العناصر الأساسية** – ينبغي على النموذج أن يغطي العناصر الأساسية لكافة التوجيهات.

العنوان: حدد طبيعة التوجيه، مثلاً الرقابة على المركبات ورفع التقارير بشأنها.

هدف الرقابة: ما الذي تريد أن تراقبه ولماذا؟

إذا ما كانت أهدافك ترتبط بمتطلبات الامتثال، حدد مصدر الامتثال، مثلاً:

"وفقاً للبند رقم 26 من بنود منح تمكين والمتعلق بالحساب المصرفي للمؤسسة المستقبلية من المنحة فإن التمويل الممنوح من تمكين سيصل عبر حوالات مصرفية إلى حساب المؤسسة المخصص لمنح تمكين في بنك "س ص ع"، حساب رقم "أ ب ج".

غير أنه من النادر أن يقتصر هدف الرقابة لديك على مجرد تحقيق أحد متطلبات الامتثال، فالغالبية العظمى من متطلبات الامتثال تقوم على أساس ممارسات العمل السليمة والمثبت بأنها الأفضل.

مثال: إن المنافسة المفتوحة والحرّة هي إحدى متطلبات الامتثال لدى تمكين وتقوم على افتراض مفاده أنه ينبغي على المدى الطويل على أموال الحكومة الأمريكية أن تحقق "أفضل قيمة" عند إجراء منافسة حرة ومفتوحة. وبالتالي فإن هدف الرقابة هو تحقيق عمليات شراء ذات أعلى قيمة U وليس U الامتثال مع القواعد والتنظيمات.

نطاق التطبيق (كثيراً ما يشار إليه بلفظة "النطاق")

- على من يسري التوجيه؟
- متى يسري هذا التوجيه؟
- أين يسري التوجيه؟
- هل من استثناءات على تطبيق هذا التوجيه، وإن وجدت فمن هي الجهة التي تملك صلاحية تقرير هذه الاستثناءات؟

الإجراءات – عرض المهام خطوة تلو الأخرى وذلك حتى المستوى المناسب.

المسؤوليات والسلطات

- حدد على من تقع مسؤولية العمل
- حدد من يملك صلاحية صنع القرار

الدرس الرئيسي

ينبغي إحلال توازن منطقي بين المسؤوليات والصلاحيات.
إن تحديد الجهة المسؤولة عن العمل من دون تحديد الجهة التي تملك صلاحية القيام به يقلل في أغلب الأحيان من نجاعة وفعالية عملية المراقبة مما يترتب عليه زيادة في تكاليف الرقابة.

النماذج و/أو الاستثمارات المطلوبة – أرفق النماذج والاستثمارات الضرورية وشرح طريقة استخدامها. وإذا ما توجب توفير الوثائق بشكل معياري موحد (مثلاً باستخدام خط "تايمز رومان 12" أو على شكل ملف، إكسيل فقط)، فاذكر المطلوب.

الاحتفاظ بالوثائق – حدد الوثائق الواجب الاحتفاظ بها وأين ينبغي أن تحفظ ومن المسؤول عن الاحتفاظ بها وإدارتها.

الدرس الرئيسي

تطلب تمكين (ومعظم الجهات المانحة الأخرى) أن يتسنى U الوصول U إلى الوثائق عند القيام بالتدقيق U والإطلاع عليها U وأن تكون الوثائق في U وضع يتيح تدقيقها U.

ملاحظات أخرى: قم بإضافة أي شيء تعتقد أن عليك إضافته ولكن لا مكان له في أي من البنود الواردة أعلاه.

تاريخ السريان: حدد اليوم والشهر والسنة التي يدخل فيها التوجيه حيز التنفيذ ومدة سريانه، مثلاً:
"يدخل هذا التوجيه المتعلق بالسياسات والإجراءات حيز التنفيذ في 25 آذار/مارس 2004 وحتى إشعار آخر. ولا يمكن مراجعة هذا التوجيه أو إبطاله إلا بموجب إشعار خطي من المدير".

التوزيع: حدد على من سيوزع هذا التوجيه.

المؤسسة الأهلية "أ ب ج"
توجيه السياسات والإجراءات رقم
تاريخ السريان

العنوان

الهدف الرقابي

النطاق

الإجراءات

المسؤوليات والصلاحيات

النماذج/الاستثمارات المطلوبة

الاحتفاظ بالوثائق

مسائل أخرى

التوزيع

➤ ما هو النهج المتعدد الخطوات لإعداد السياسات والإجراءات؟

من الضروري أن تشرك U الموظفين المناسبين U في U الوقت المناسب U للعمل في U المواضيع المناسبة U وعلى U مستوى المشاركة المناسب U وذلك عند إعداد السياسات والإجراءات.

الخطوة 1: حدد متطلبات الامتثال ومراقبة الإدارة الخاصة بمؤسستك

مراجعة الامتثال

قم بمراجعة اتفاقية المنحة التي تربطك بتمكين "من الصفحة الأولى وحتى الصفحة الأخيرة" وبمراجعة كافة الوثائق المرفقة بها (على سبيل المثال ملحق دليل تمكين للمنح المبسطة).

قم بتحديد U كافة U متطلبات الامتثال

قم بتقييم تفاصيل متطلبات الامتثال وحدد نطاق التطبيق (قد لا تسري بعض متطلبات الامتثال على مؤسستك/منحتك)

قم باتباع الخطوات السابقة بالنسبة لكافة الجهات المانحة ولقواعد وأنظمة الحكومة المحلية.

مراجعة الأداء

ينبغي على الإدارة أن تحدد المتطلبات الخاصة بسياساتها وإجراءاتها وذلك من أجل إدارة أداء العمل.

مثال: تعرض خطة التنفيذ الخاصة بك والتي تمت الموافقة عليها (القسم 3 من طلب منحة تمكين) المهام الرئيسية بحيث تتضمن المهام 2 و3 و4 تصميم ورشة عمل تدريبية وتطويرها، وستخضع للمراجعة والموافقة وفقاً لمعايير التدريب المعمول بها في تمكين. أما المهمة 5 فتتضمن شراء خدمات التدريب والخدمات اللوجستية. وينبغي على إدارة المؤسسة أن تتأكد من أنه لن يتم المضي قدماً بأي عملية شراء إلا بعد تلقي موافقة خطية بذلك، كما تطلب الإدارة وجود سياسات وإجراءات لضمان عملية شراء تقوم على أساس تنفيذ المهام التقنية بنجاح.

إعداد موجز بمتطلبات الرقابة

قم بجمع كافة متطلبات الرقابة الإدارية على الأداء ومتطلبات الامتثال التي تفرضها الجهة المانحة وقم بتصنيفها، ويمكنك الاستعانة بالعاونين الرئيسية التالية في هذه العملية:

U مذكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110:

- الإدارة المالية
- الممتلكات
- الشراء
- التقارير والتسجيلات
- إدارة البرنامج

وقد تختار أن تجزئ عنواً رئيسياً إلى عناوين فرعية:

U الإدارة المالية

- الإيرادات والنفقات
- التقارير والتسجيلات
- الرقابة على الأموال والممتلكات والأصول والمساءلة بشأنها
- الموازنة: الإشراف عليها ورفع التقارير بشأنها
- مدى السماح بالتكاليف
- التوثيق

المخرجات: مجموعة شاملة من متطلبات الامتثال والرقابة الإدارية في مؤسستك.

إن هذه المهمة ليست بالحجم الذي قد تتصوره! فمتطلبات الامتثال التي تطبقها تمكين (وفقاً لمتطلبات الامتثال في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية) ومعظم متطلبات الأطراف المانحة الرئيسية، متشابهة جداً.

ومعظم متطلبات الامتثال في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تقوم على أساس الممارسات الجيدة المقبولة بشكل عام في مجال الأعمال (على سبيل المثال حظر وجود تضارب في المصالح في عمليات الشراء).

وبالتالي، فإذا كانت مؤسستك تلبي متطلبات الامتثال التي تطبقها تمكين، تكون في معظم الحالات ملبية لمتطلبات الأطراف المانحة الأخرى U و U للممارسات الجيدة أيضاً.

مثال: تتطلب منح تمكين أن توفر أنظمة الإدارة المالية للمؤسسة المستفيدة من المنحة (وفقاً لمذكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110) "النتائج المالية الدقيقة والحديثة والكاملة".

هل من المنطقي أن نفترض أن معظم الأطراف المانحة ستطلب ذلك أيضاً؟

وإذا كنت تستخدم أموالك الخاصة في مشروع خاص، ألن ترغب في أن تكون هناك سياسات وإجراءات تعمل من أجل حماية استثمارك؟

U الدرس الرئيسي

إذا لم تقم بمراجعة الاتفاقيات التي أبرمتها مع الأطراف المانحة بحذر، وبمراجعة كافة الوثائق ذات الصلة بها، فلن يكون بمقدورك تحديد مجموعة متطلبات الامتثال الخاصة بك.

الخطوة الثانية: رتب احتياجاتك في مجال السياسات والإجراءات وفقاً لسلم الأولويات
ما هي احتياجاتك الأكثر إلحاحاً في مجال السياسات والإجراءات (30 يوماً أو أقل)؟
ما هي الاحتياجات التي ينبغي عليك معالجتها على المدى المتوسط (31 – 60 يوماً)؟
ما هي الاحتياجات التي تود معالجتها عندما يحين الوقت المناسب لذلك (61 يوماً أو أكثر)؟

ثمة اعتبارات ثلاث لكل واحدة من السياسات والإجراءات التي تحددتها:

1. هل تتعرض مؤسستك حالياً لما يلي:
 - هدر الأصول وتزويرها واستغلالها؟
 - عدم السماح بأحد التكاليف؟
 - أداء أدنى من المعايير المحددة في تنفيذ المشروع؟

2. هل يمكننا إعداد واستخدام سياسات وإجراءات تتمتع بكفاءة عالية؟

3. هل لدينا موظفون يتمتعون بالكفاءة وقادرون على العمل في هذا المجال؟

المخرجات: قائمة من الأولويات المرتبة للاحتياجات في مجال السياسات والإجراءات: 30 يوماً، 60 يوماً أو أكثر.

لا تعتبر كافة متطلبات الامتثال التي تم التعرف عليها ذات أهمية فورية، لا بل إن بعض متطلبات الامتثال التي تم تحديدها لا تنطبق عليك – لذا فلا تقلق بشأنها.

مثال: تطلب مذكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 من المؤسسات المستفيدة من المنح أن "تتمتع بنظام الإشراف على المتعاقدين"، غير أنك لم تبرم أي عقود من الباطن وبالتالي فما من ضرورة بالنسبة لك حالياً للامتثال لهذا المتطلب.

إن بعض متطلبات الامتثال لا تسري على منح تمكين ولكن ربما عليك أن تلتفت إليها.

مثال: تطلب مذكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 من المؤسسات المستفيدة من المنح أن "تجري عملية جرد مادي للموجودات" غير أن منحتك لا تمول المخزون U و لكن U ربما توجب عليك إجراء جرد مادي للمخزون الخاص بمؤسستك أو بجهة مانحة أخرى.

تمرين: حدد احتياجاتك الثلاث الأكثر إلحاحاً والواجب معالجتها في غضون 30 يوماً، واحتياجات ثلاث تجب معالجتها في غضون 60 يوماً وثلاثة احتياجات تنوي معالجتها عندما يحين الوقت لذلك.

احتياجات ملحة (30 يوماً):

- 1.
- 2.
- 3.

احتياجات على المدى المتوسط (60 يوماً):

- 1.
- 2.
- 3.

احتياجات ستتم معالجتها عندما يسمح الوقت بذلك:

- 1.
- 2.
- 3.

الخطوة الثالثة: قم بتمرين "مشاركة" الموظفين الرئيسيين

اجلس مع الموظفين وراجع كل قسم من أقسام النموذج.
ناقش قائمة أولويات متطلبات السياسات والإجراءات التي وضعتها
حدد نقاط التداخل وكيف يمكنك أن تعالجها.

مثال: لا يمكنك أن تقوم بتحليل لتكاليف الشراء إلا بعد أن تكون قد أجريت منافسة حرة ومفتوحة. كلاهما مطلوب في مذكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 ولكن المنافسة ينبغي أن تتم أولاً.

قم بإعداد خطة إنتاج مفصلة (أنظر النموذج أدناه)

تاريخ التسليم	قام بمراجعتها	قام بإعدادها	عنوان السياسات والإجراءات

اطلب من الموظفين الالتزام بالتواريخ المحددة للتسليم.

المخرجات: خطة مشتركة للإجراءات والسياسات ومتفق عليها بشكل متبادل.

الخطوة 4: قم بإعداد نموذج لتوجيهات السياسات والإجراءات.

قم باختيار واحد من احتياجات توجيهات السياسات والإجراءات وقم بشكل مشترك مع الموظفين الرئيسيين في مؤسستك بإعداد مسودة توجيه.

اطلب من موظفين آخرين أن يراجعوا المسودة بشكل مستقل وأن يقدموا تعليقاتهم بشأنها، ويمكن إشراك جهات خارجية كالزملاء من الجامعات وأفراد المؤسسات الأهلية الزميلة وأعضاء مجلس الإدارة.

قم بتنقيح التوجيه بناءً على المعلومات والتعليقات التي تتلقاها منهم، واستخدمه كنموذج لمؤسستك.

المخرجات: توجيه نموذجي للسياسات والإجراءات.

Uالدرس الرئيسيU

قم بإشراك الموظفين الذين سيقومون بتنفيذ توجيهات السياسات والإجراءات واطلب رأيهم الصريح وأصغ إليهم.
إن هذا التوجيه هو مجرد قطعة من ورق يحولها الموظفون إلى "طريقة عمل" وذلك باتباع "سلسلة من الخطوات".

➤ ما هي بعض الأخطاء الشائعة؟

يتم إعداد التوجيهات من أجل تغطية كل وضع وظرف ممكن – قم بإعداد السياسات والإجراءات الخاصة ببيئة العمل الطبيعية في مؤسستك. تذكر أنك تبحث عن درجة تأكد منطقية UوليسU عن درجة تأكد مطلقة.

تتطلب التوجيهات من الموظفين تجميع البيانات الصحيحة ولكن غير المفيدة ومعالجتها.

تقوم المؤسسة بإصدار توجيهات السياسات والإجراءات ولا تتبعها!

بشكل عام، قم بإعداد سياساتك وإجراءاتك من القاعدة إلى القمة وليس من القمة إلى القاعدة.

قم بإصدار أي توجيه بعد مراجعته بشكل كامل وتنقيحه.

كثيراً ما تصبح السياسات والإجراءات قديمة وبالية غير أن الإدارة لا تبطلها ولا تقوم بمراجعتها.

إن التوجيهات الجديدة تأتي لتواجه التوجيهات القائمة (وهو ما يعرف بشكل شائع "بالتوجيهات المتضاربة")

U الدرس الرئيسي

مهما كانت جودة توجيهات السياسات والإجراءات فلا قيمة لها إذا ما تجاوزتها إدارة المؤسسة

مدى السماح بالتكاليف

الغرض - تزويد المؤسسات المستفيدة من المنحة بفهم لمبادئ التكلفة المطبقة في تمكين وتوفير التوجيه لها لتحديد التكاليف المسموح بها.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة - في نهاية هذه الوحدة، سيكون بمقدور المتدربين القيام بما يلي:

1. شرح المصدر القانوني لمبادئ التكلفة في تمكين
2. شرح المعايير التي تحدد مدى السماح بالتكاليف
3. سرد عينة من "بنود التكلفة" المختارة
4. تفسير العلاقة بين موازنة المنحة الموافق عليها ومدى السماح بالتكاليف.

الهدف التعليمي رقم 1: مصدر مبادئ التكلفة.

➤ ما هو مصدر مبادئ التكلفة المطبقة في تمكين؟

إن مصدر المنح التي تحصل عليها مؤسسة تمكين هو الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وبالتالي فإن مبادئ التكلفة ذات الصلة هنا ترد في:

U مذكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-122: مبادئ التكلفة للمؤسسات غير الربحية.

➤ ما هو الغرض من مبادئ التكلفة؟

- تحديد التكاليف المسموح بها
- التأكد من أن تمكين تتحمل U حصتها العادلة U من التكاليف
- التأكد من أن التكاليف تتسق مع التكاليف المترتبة على مؤسسات أخرى مشابهة تؤدي نشاطات مماثلة.

➤ ما الذي لا ينبغي على مبادئ التكلفة أن تقوم به؟

- إملاء السياسات والإجراءات
- وضع القيود المالية أو تحديد الأسعار

الهدف التعليمي رقم 2: معايير مدى السماح بالتكاليف

➤ ما هي المعايير التي يتوجب على تكاليف تمكين أن تلتزم بها؟

- أن تكون التكلفة مسموحاً بها
- أن تكون منطقية
- أن تكون قابلة للتخصيص
- أن تكون مدعومة بمستندات مؤيدة كافية
- وأن تكون الإدارة قد قامت بمراجعتها والموافقة عليها.

U حتى تكون التكاليف مسموحاً بها، ينبغي أن تكون:

- U منطقية U بالنسبة لتنفيذ المنحة U وقابلة للتخصيص U
- أن تلتزم بأي قيود/استثناءات ترد في المنحة
- أن تتسجم وسياسات المؤسسة وإجراءاتها
- أن تحظى بمعاملة متسقة وثابتة
- أن تتوافق مع معايير المحاسبة المتعارف عليها
- ألا تستخدم لتحقيق أي متطلبات أخرى تتعلق بالمشاركة في التكلفة
- أن تكون موثقة بالشكل الكافي

U تعتبر التكاليف منطقية إذا كانت U:

- اعتيادية أو ضرورية
- تمت معالجتها بطريقة حرة ومستقلة "إيجاب وقبول" وباستخدام ممارسات تجارية سليمة
- ألا تتحرف انحرافاً جوهرياً عن سياسات المؤسسة وإجراءاتها الموضوعية.

U الدرس الرئيسي

إن التكاليف المنطقية لا تتجاوز التكاليف التي يحدثها شخص حذر وعقلاني يعمل في ظل الظروف ذاتها

U التكاليف القابلة للتخصيص:

- هي التكاليف التي تترتب تحديداً على المنحة وفقاً للموازنة، أي أن هناك هدفاً محدداً للتكلفة.
- هدف التكلفة هو أحد نشاطات المنحة أو أحد مخرجاتها ويرتبط بشكل مباشر بتحقيق أحد نتائجها.
- أو أنها تفيد كلاً من المنحة وغيرها من المشاريع ويمكن توزيعها بطريقة منطقية وفقاً للفائدة النسبية المتحققة.
- ويتم التعامل معها بشكل يتسق مع طريقة التعامل مع تكاليف أخرى لتحقيق الهدف ذاته في ظروف مشابهة.

U الدرس الرئيسي

تحمل التكاليف القابلة للتخصيص على النشاطات على أساس الفائدة النسبية التي حققها كل منها.

U يتم تدعيم التكاليف بالشكل الكافي عبر:

- الإيصالات والفواتير وأوامر الشراء والعقود وأوامر التسليم وسجلات ساعات العمل الأصلية والواضحة
- التي تجيب بشكل كامل على الأسئلة التي تبدأ "بمن، متى، أين، لماذا، كم، إلخ".

U تتم مراجعة التكاليف والموافقة عليها:

- في الوقت المناسب
- من قبل مسؤول أوكلت إليه هذه المهمة
- وفقاً للمسؤوليات والصلاحيات المحددة.

U الدرس الرئيسي

تسري الاعتبارات الخاصة بمدى السماح بالتكاليف على مساهمة المؤسسة المستفيدة في التكاليف سواء كانت تلك المساهمة على شكل أموال من مصادرها الخاصة أو من مصدر ثالث.

الهدف التعليمي رقم 3: بنود مختارة من التكلفة

➤ كيف تعرض بنود التكلفة المختارة ؟

- تعرض وفقاً للترتيب الأبجدي (مثلاً، يبدأ الترتيب بالإنجليزية ببند "الدعاية = advertising" وينتهي ببند "الوصي = trustee")
- تتضمن القائمة 56 بنداً
- تتضمن كافة البنود ملاحظات تفسيرية
- يمكن أن يكون أحد بنود التكاليف مسموحاً به في ظل ظرف معين وغير مسموح به في ظل ظرف آخر
- من أجل تحديد مدى السماح بالتكلفة، ينبغي قراءة كافة المذكرات التفسيرية والملاحظات

➤ ما هي بعض الأمثلة على التكاليف المختارة المسموح بها:

U التعويضات مقابل الخدمات الشخصية:

- الحالية أو المستحقة أثناء فترة المنحة
- تتضمن الرواتب والأجور ورسوم الاشتراك في اللجان والمكافآت التحفيزية والمزايا الإضافية وتكاليف التقاعد وعلاوات السكن ومفاضلات كلفة المعيشة وغيرها.
- قد تكون مباشرة أو على شكل مزايا إضافية كالعطل والإجازات المرضية والإجازات الأخرى والضمان الاجتماعي وتعويضات العمال.
- ينبغي أن تكون منطقية مقارنة بالخدمات المقدمة.
- ينبغي أن تتوافق مع السياسة القائمة للمؤسسة.
- يجب أن تدعم تكاليف الرواتب بسجلات رواتب موثقة ووافق عليها ودفعت بعد إنجاز العمل.
- ينبغي على كل من الموظف والمشرف المسؤول عنه أن يوقعاً على سجلات ساعات العمل
- ينبغي أن تعالج الرواتب مرة كل شهر على الأقل
- تحظى الرواتب التي تتضمن عنصر المساهمة في التكاليف بمعاملة متساوية
- عادة ما تعتبر التعويضات غير منطقية إذا ما ازدادت بشكل كبير كنتيجة للحصول على المنحة
- لا يمكن أن تشمل التعويضات تكاليف غير مسموح بها.

Uالدرس الرئيسي

ثمة الكثير من الملاحظات التفسيرية ذلك لأن الرواتب عادة ما تشكل البند الأكبر في المنحة وبالتالي فإن تمكين (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية) تهتم كثيراً بأن تتم معالجة الوقت والحضور بشكل صحيح.

Uالدرس الرئيسي

دائماً ما يتم فحص التعويضات الشخصية (الرواتب) عن كثب أثناء عملية التدقيق

Uتكاليف الخدمات المهنية

- ينبغي أن تكون منطقية بالمقارنة مع الخدمات المقدمة
- غير مرهونة باسترداد مبلغها من الحكومة
- توفر المذكرة تشكيلة من العوامل ذات العلاقة من أجل تحديد مدى السماح بالتكاليف
- ينبغي أن تدعم باتفاقية تعاقدية مناسبة تتضمن نطاق العمل وتقديراً للوقت المطلوب ومبلغ التعويض وأحكام إنهاء التعاقد.

➤ أمثلة على تكاليف مختارة غير مسموح بها:

- ديون معدومة وأي تكاليف قانونية متعلقة بها
- احتياطات الاحتمالات الطارئة
- التبرعات والمساهمات
- تكاليف الضيافة
- الغرامات والعقوبات
- الخسائر المترتبة على منح أخرى
- التكاليف التي نشأت قبل إسناد المنحة

➤ ما هي بعض الأمور التي علي اخذها في عين الاعتبار عند التعامل مع مبادئ التكلفة؟

- إذا كان أحد بنود التكلفة يتطلب موافقة مسبقة وقد ورد في الموازنة الموافق عليها، فإن هذا يشكل موافقة على بند التكلفة أيضاً.
- عادة ما تكون الموافقة المسبقة خطية.
- يمكن لمنحة معينة أن تستثنى أحد مبادئ التكلفة.
- في حالة وجود شكوك بشأن مدى السماح بتكلفة معينة أو بإمكانية تخصيصها، ينبغي الحصول مسبقاً على موافقة خطية.
- لا تغطي مبادئ التكلفة كافة التكاليف المسموح بها وغير المسموح بها، أي أن هذه المبادئ لا تشمل كل شيء.
- إن السياسات والإجراءات المتبعة في مؤسسة معينة لها وقع على منطقية التكاليف.

الهدف التعليمي رقم 4: الموازنات والسماح بالتكاليف

➤ ما هي العلاقة بين موازنة المنحة الموافق عليها ومدى السماح بالتكاليف؟

عند مراجعة طلبات المنح، تقدم المؤسسة المستفيدة موازنة بينود مختلفة للنشاطات وتضمنها ملاحظات عن الموازنة. وتقوم تمكين بدراسة الموازنة والملاحظات. وكثيراً ما تقوم بذلك بالتعاون مع المؤسسة المستفيدة.

تقوم تمكين بعملية تقييم لمدى السماح بالتكاليف وفقاً لفئات التكلفة (بنود التكلفة) وللمبالغ والأسعار المقترحة.

وبعد أن توافق تمكين على الموازنة فإنها تطلب من المؤسسة المستفيدة أن تتفق وفقاً للموازنة وللملاحظات المضمنة فيها.

في حال تجاوزت المؤسسة المستفيدة مبلغ إحد بنود التكلفة التي تمت الموافقة عليه، تكون المؤسسة مسؤولة عن التكاليف الإضافية الناشئة، أما في حال لم تتفق المؤسسة المستفيدة كامل المبلغ الذي تمت الموافقة عليه لبند تكلفة محدد، فإن عليها أن تعلم تمكين بالمبلغ الذي لم يتم إنفاقه وأن تطلب من تمكين التوجيه بشأن إعادة تخصيص المبلغ غير المنفق أو إعادته إلى تمكين.

Uالدرس الرئيسي

لا يمكن للمؤسسة المستفيدة تحت أي ظرف كان أن تعتبر أن المبالغ غير المنفقة متوفرة لها لكي تقوم بإعادة تخصيصها أو بالإبقاء عليها، فكافة المبالغ غير المنفقة هي ملك لتمكين وتحت تصرفها و/أو تخضع لأي تعليمات تصدرها تمكين بشأن إعادة هذه الأموال إليها.

Uالدرس الرئيسي

إذا ما كانت لدى مؤسستك مشاكل تتعلق بالموازنة مثل إنفاق مبالغ أكثر أو أقل من التي وردت في الموازنة، أو ظهور حاجة لتعديل أحد بنود الموازنة عليك الاتصال بتمكين فوراً وطلب النصح والتوجيهات منها.
إن تجاهلك للمشكلة لن يؤدي إلى حلها.

U:تمرين:

أذكر اسم الشخص المسؤول في مؤسستك عن التحقق من أن التكاليف مسموح بها.

اشرح لماذا يعتبر هذا الشخص مؤهلاً للقيام بهذه العملية.

اشرح كيف يتم توثيق المعلومات المتعلقة بهذه المسؤولية.

اشرح كيف يمكنك أن تعالج أي عيوب قائمة في عملية مراجعة مدى السماح بالتكاليف في مؤسستك.

Uالدرس الرئيسي

عند إجراء عمليات التدقيق، يطلب من إدارة مؤسستك أن تبين أن كافة البيانات المالية تعرض التكاليف المترتبة على النشاط بشكل عادل. إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن السماح بالتكاليف.

المستندات المؤيدة

الغرض - تزويد المؤسسات المستفيدة من المنح بفهم شامل لمفهوم "المستندات المؤيدة"، علاقته مع السياسات والإجراءات وأهميته في عملية التدقيق.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة - في نهاية هذه الوحدة، سيكون بمقدور المتدربين القيام بما يلي:

1. تعريف مفهوم "المستندات المؤيدة" بشكل شامل.
2. شرح وفهم علاقة المستندات المؤيدة مع السياسات والإجراءات
3. تحضير مستندات مؤيدة شاملة من أجل عملية المراجعة والتدقيق.
4. إنشاء نظام ملفات جيد للاحتفاظ بالمستندات المؤيدة.

الهدف التعليمي رقم 1: المستندات المؤيدة الشاملة

➤ **ما المقصود بالمستندات المؤيدة الشاملة؟**

تشمل المستندات المؤيدة ما يلي:

- الإيصالات والسندات والعقود والتقارير والبيانات وبوالص الشحن وغيرها من المستندات
- التي توفر إجابات على الأسئلة التي تبدأ بمن، متى، أين، لماذا، كم وغيرها
- وذلك لصفقة مالية أو سلسلة من الصفقات المتصلة.

ويمكن أن تغطي صفقة واحدة، كشراء 25 لتراً من البنزين، بمستند مؤيد واحد كإيصال صادر عن محطة البنزين على نموذج خاص بتلك المحطة يبين كمية البنزين التي تم شراؤها وتاريخ الشراء والمبلغ المدفوع.

غير أن الكثير من المنح تشمل نشاطات تتطلب القيام بما يلي:

- سلسلة من الصفقات (عملية تتم على مراحل)
- متصلة ببعضها البعض وكثيراً ما تكون متتالية
- غير أن كل واحدة منها تتطلب مستندات مؤيدة خاصة بها.

على سبيل المثال فإن عقد ورشة عمل تدريبية قد يتطلب المستندات المؤيدة التالية:

- خطة تنفيذية تتضمن ورشة العمل
- بند في الموازنة مخصص لورشة العمل
- مواصفات ورشة العمل
- معايير التقييم
- استدراج العروض
- مذكرات التقييم
- تحليل الأسعار
- العقد
- أوامر العمل
- تقارير المخرجات وتقارير القبول
- جداول الحضور والغياب للمتدربين
- الفواتير
- إيصالات التحصيل
- تقرير الانتهاء والاتمام

ويمكن صياغة ما سبق بعبارات أخرى ألا وهي:

- إذا زودت مدقق الحسابات بفاتورة من الشركة التي تقوم بالتدريب وإيصال دفع بدل النتيجة الثالثة من النتائج الخمسة المطلوب تحقيقها في ورشة العمل،
- هل سيكون بمقدور مدقق الحسابات أن يحدد ما إذا كان المبلغ المدفوع يشكل مصروفاً مسموحاً به؟

أما مصطلح "شامل" فيعني:

- أن باستطاعة المدقق أن يجد المعلومات المتعلقة بصفقة معينة بين رزمة من المستندات المؤيدة المتصلة ببعضها،

- وأن يكون بمقدوره أن يقيم مدى السماح بالتكاليف بدرجة معقولة من التأكيد وفقاً لمبادئ التكلفة المطبقة في تمكين.

الدرس الرئيسي

تزويد المستندات المؤيدة الشاملة أيضاً من قدرة إدارة المؤسسة على اتخاذ قرارات تقنية مدروسة

الهدف التعليمي رقم 2: تطبيق السياسات والإجراءات
➤ ما علاقة المستندات المؤيدة بالسياسات والإجراءات؟

تستخدم تمكين والجهات المانحة والشركات المستندات المؤيدة كآلية رئيسية لمراقبة الموارد والمحافظة عليها.

وتضمن المستندات المؤيدة للإدارة ما يلي:

- اتباع السياسات والإجراءات وفق المخطط،
- تنفيذ المسؤوليات والصلاحيات كما ينبغي،
- وأنه ثمة سجلات محفوظة تؤكد سلامة القرارات الإدارية.

➤ كيف تستخدم السياسات والإجراءات المستندات المؤيدة؟

يمكن للسياسات والإجراءات إما أن:

- تتطلب الحصول على المستندات المؤيدة (على سبيل المثال توفير إيصال بكافة المقبوضات) أو أن:
- يتم استخدام مستند معين مصمم خصيصاً للحصول على المعلومات حول عمل معين (على سبيل المثال استخدام سجل الرقابة على حركة السيارات)
- وفي كلتي الحالتين يجيب المستند على الأسئلة التي تبدأ بمن، متى، أين، كيف، كم، إلخ.

الدرس الرئيسي

إذا كانت التوجيهات المتعلقة بالسياسة والإجراءات في مؤسستك تنص على استخدام مستند مؤيد معين ولم تستخدمها فإنه سيتم المساءلة في كلفة قد يكون مسموحاً بها لأنها لم تدعم بالمستندات الكافية حسب الأنظمة المعمول بها في مؤسستك.

وينبغي تصميم المستندات المؤيدة للسياسات والإجراءات (النماذج والاستمارات) بحيث تتضمن ما يلي:

- البيانات الضرورية لتحديد مدى السماح بالتكلفة،
- البيانات التي تحتاجها الإدارة لاتخاذ قرارات مدروسة
- البيانات المطلوبة للقيام بعمليات المراقبة والتقييم أو لاحتياجات أخرى خاصة بنشاط المنحة
- وعلى الأقل توفير الحد الأدنى المطلوب من هذه البيانات

الدرس الرئيسي

إن جمع البيانات ومعالجتها والاحتفاظ بها ليست عمليات مجانية بل هي مكلفة بالفعل. لذا تأكد من أنك لا تقوم بجمع بيانات غير مفيدة وإن كانت صحيحة وحقيقية.

الهدف التعليمي رقم 3: المستندات الخاصة بعمليات التدقيق
➤ كيف يمكننا إعداد مستندات مؤيدة شاملة لاستخدامها في عمليات التدقيق؟

عليك التفكير في كل من الصفقات المنفردة والصفقات التي تتم على مراحل (عملية).

الصفقات المنفردة

بالنسبة لكل صفقة منفردة ترد في كشف المساءلة على الأموال، تحقق من أن المستند/المستندات المؤيدة تبين بوضوح أن التكلفة:

- منطقية بالنسبة لتنفيذ المنحة
- يمكن تحميلها على حساب المنحة
- تمثل لأية قيود/استثناءات ترد في المنحة
- تتسجم وسياسات المؤسسة وإجراءاتها
- تحظى بمعاملة متسقة
- تتفق ومبادئ المحاسبة المتعارف عليها.

U الصفقات التي تتم على مراحل

حدد ما إذا كانت كل صفقة منفردة تتصل بسلسلة من الصفقات:

- نشاط شراء ورشة عمل تدريبية
- علاقة مستمرة مع مزود خدمات كشركة تأجير سيارات مثلاً
- علاقة دائمة مع مورد لشراء لوازم مكتبية على سبيل المثال
- مبلغ مدفوع لاستئجار مكاتب

إذا شكلت الصفقة المنفردة جزءاً من سلسلة من الصفقات فإنك ستحتاج إما إلى تجميع مستندات أخرى ضرورية لتحديد مدى السماح بالتكلفة أو إلى الإشارة إلى هذه المستندات كمراجع.

U الدرس الرئيسي

يطلق المدققون على سلسلة المستندات المؤيدة المتصلة ببعضها البعض مصطلح "U أثر التدقيق"، أي أنها مسار مالي يمكنهم إتباعه انطلاقاً من نقطة بداية عملية معينة وصولاً إلى نقطة نهايتها.

➤ أمثلة على المستندات المؤيدة لسلسلة من العمليات:

U بالنسبة لورشة عمل تدريبية U، راجع القائمة الواردة تحت عنوان "الهدف التعليمي رقم 1".
U بالنسبة لدفع الرواتب U:

- التوجيهات المتعلقة بالسياسات والإجراءات ذات الصلة بشؤون الموظفين،
- الوصف الوظيفي
- دليل على إجراء عملية التنافس قبل التعيين (إعلان في صحيفة مثلاً)
- كتاب التعيين
- التقييم السنوي للأداء
- استمارات الإجازات المرضية والإجازة السنوية (الموقعة والموافق عليها)
- إشعار بزيادة الراتب
- سجلات بساعات العمل معبئة بالشكل اللازم بعد إنجاز العمل وتحمل توقيع الموظف وموافقة مشرفه.

U بالنسبة لاستئجار مركبة U:

- المواصفات المتعلقة بنوع المركبة المطلوبة وأساس الدفع
- ثلاثة عروض خطية أو أكثر
- اتفاقية الإيجار التي تمثل عقداً سليماً وكاملاً
- سجلات استخدام المركبة
- التوجيهات المتعلقة بالسياسات والإجراءات الخاصة باستخدام المركبة ومراقبة استخدامها
- فاتورة مفصلة (تتضمن التاريخ والمسافة الكلية المقطوعة والوجهات، إلخ)
- سندات الصرف.

U تمرين U:

ستبدأ حلقة البحث التي تشارك فيها بعد ستين دقيقة واكتشفت للتو أن الحافلات الثلاث التي استأجرتها بالأمس لنقل الحضور إلى قاعة المؤتمرات قد أوقفها أحد الحواجز. وعلى بعد 200 متر منك ثمة موقف لسيارات الأجرة وتقف عنده حافلات يمكن استئجارها فوراً على أساس "الدفع النقدي فقط". ماذا ستفعل حتى تتأكد من أن الحضور سيصلون في الوقت المحدد بينما تحمي في الوقت ذاته مؤسستك من التشكيك في هذا المصروف؟

U بالنسبة للوائح المكتبية U:

- أنواع اللوائح وكميتها
- ثلاثة عروض خطية على الأقل
- أمر شراء سليم وكامل
- سجلات الاستلام والتوزيع
- فواتير تفصيلية (تشمل التواريخ والمواد والكميات)

- سندات الصرف

U بالنسبة لاستئجار مكتب:

- عقد إيجار سليم وكامل يتضمن البنود الخاصة بالتصليحات والمنافع وإمكانية دخول المالك إلى المكتب والدفع، إلخ.
- فاتورة من المالك
- إشعار بصدور الحوالة المصرفية

U تمرين:

عدد المستندات المؤيدة الرئيسية لمستشار تم الاستعانة بخدماته لإجراء دراسة على مدار ثلاثة أشهر وقام بتسليم المخرجات الأخيرة وقد قدم فاتورة بالمبلغ الأخير المستحق له.

➤ ما الذي يمكنني القيام به إذا لم يتسن إطلاقاً الحصول على مستند مؤيد جيد لمعاملة معينة؟

حضر مذكرة تجيب على ما يلي:

- تجيب على الأسئلة التي تبدأ بـ من، متى، أين، كيف، كم، إلخ.
- فسّر لماذا لم يتسن لك الحصول على مستند مؤيد
- قم بالتوقيع على هذه المذكرة واطلب من الموظف المسؤول عنك التوقيع عليها أيضاً أو اطلب من أحد أعضاء مجلس الإدارة التوقيع عليها إن دعت الضرورة إلى ذلك.
- أرفق هذه المذكرة بمذكرة الصرف.

U الدرس الرئيسي

إن وجود مستند مؤيد أياً كان أفضل من عدم وجوده على الإطلاق.
إن التكاليف غير المدعومة بمستندات تصبح تلقائياً تكاليف خاضعة للمساءلة.

U الدرس الرئيسي

يمكن الوصول إلى المستندات المؤيدة إذا كانت مرفقة بإشعار للدفع أو إذا توفرت تعليمات على إشعار الدفع تبين للقارئ بوضوح مكان وجود نسخة من تلك المستندات.

➤ ما الذي عليّ القيام به إذا كنت أعرف أن أحد بنود التكاليف سيكون موضع تساؤل بسبب ضعف المستندات المؤيدة أو نقص فيها؟

مرة أخرى، قم بإعداد مذكرة:

- تشرح فيها الظروف
- تعالج على وجه التحديد القضايا التي قد تتسبب في جعل التكلفة موضع تساؤل
- وإذا أمكن، أرفق نتائج التحقق الذي قام به طرف ثالث

الهدف التعليمي رقم 4: أساسيات نظام حفظ الملفات

➤ ما هي عناصر النظام الجيد لحفظ الملفات والمحافظة على المستندات المؤيدة؟

قم بإعداد قائمة رئيسية بالملفات:

- تكون منطقية بالنسبة لعملياتك ونشاطاتك (إيجاد توازن بين وجود عدد كبير جداً من الملفات أو عدد قليل جداً منها)
- يكون بمقدورها استيعاب التغيرات أو التوسع
- ضع ختماً بتاريخ اليوم في كل مرة تتغير فيها القائمة.

استخدم حافظات ملفات أو ملفات مناسبة – لا تترك الأوراق مبعثرة.

ترقيم الملفات وحفظها:

- خصص أحد الموظفين للقيام بعمليات حفظ الملفات وترقيمها
- قم بحفظ الملفات في المكان ذاته وبتريقيمها بالطريقة ذاتها بشكل دوري
- درّب موظفين آخرين على عمليات حفظ الملفات والترقيم.

ينبغي على الإدارة أن تقوم شخصياً وبشكل دوري بإخراج الملفات والمستندات للتحقق من مدى سهولة الوصول إليها والانتفاع بها. ينبغي حفظ رفوف الملفات أو خزائنها والمستندات السرية أو العالية القيمة في مكان آمن لا يصله إلا من كان مخولاً بذلك.

قم بشكل روتيني بتحديث ملفاتك:

- قم بإزالة الملفات الفارغة
- قم بتجزئة الملفات الكبيرة جداً والثقيلة
- قم بتجميع الملفات المرتبطة ببعضها

ينبغي إعداد توجيهات بالسياسات والإجراءات بحيث:

- تعالج هذه التوجيهات النقاط الواردة أعلاه
- تحدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الملفات والأساس الذي يتم عليه ذلك.

الوحدة 7 الشراء

الغرض - تزويد المؤسسات المستفيدة من المنح بفهم لقواعد الشراء المعمول بها في تمكين وتزويدهم بالتوجيه العملي لتطبيق تلك القواعد.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة - في نهاية هذه الوحدة، سيكون بمقدور المتدربين القيام بما يلي:

1. شرح أصل قواعد الشراء في تمكين
2. وصف قواعد الشراء الأساسية المتبعة في تمكين
3. استخدام نهج من أربعة خطوات للتخطيط لعمليات الشراء وتطبيق الشرائح.

الهدف التعليمي رقم 1: أصل قواعد الشراء
➤ ما هو أصل قواعد الشراء الخاصة بتمكين؟

إن مصدر التمويل لمؤسسة تمكين هو الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، لذا فإن قواعد الشراء المطبقة فيها هي تلك الواردة في: مذكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 والمتعلقة بالمتطلبات الإدارية الموحدة للمنح وللاتفاقيات مع مؤسسات التعليم العالي والمستشفيات وغيرها من المنظمات غير الربحية، وذلك تحت القسم الفرعي "ج" الخاص بمعايير الشراء.

وثمة قواعد إضافية خاصة بعمليات الشراء تتعلق بما يلي:

- قواعد التأهيل الخاصة بالسلع والخدمات
- تمويل التكاليف المحلية
- شحن السلع عبر المحيطات
- السفر جواً والنقل
- توسيم البضائع

وتسري هذه القواعد على المنح الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية غير أنها خارجة عن نطاق ورشة العمل هذه نظراً إلى شروط المنح المبسطة والمنح محددة القيمة.

الهدف التعليمي رقم 2: قواعد الشراء
➤ ما هي قواعد الشراء في تمكين؟

U ينبغي أن يكون لدى المؤسسات المستفيدة من المنح سياسات وإجراءات شراء خطية U.

U الدرس الرئيسي

ينبغي استخدام نهج "العمل خطوة بخطوة" والوارد في الوحدة 4، الهدف التعليمي رقم 3، من أجل وضع سياسات وإجراءات شراء

U يجب أن تتوافر لدى المؤسسات المستفيدة من المنح معايير سلوكية تحكم أداء موظفي المشتريات U، على سبيل المثال:

- ينبغي على موظفي المشتريات أن يجرؤوا التعاملات بشكل حر وبعملات تتسم بالإيجاب والقبول مع البائعين والمزودين والمتعاقدين وغيرهم.
- ينبغي على موظفي المشتريات التصرف بحذر ("التصرف بحكمة في المسائل العملية وتوخي الحذر في تصرفاتهم").

U ينبغي أن تطبق المؤسسة سياسة تمنع الموظف من الاشتراك في عملية الشراء إذا ما تضمن ذلك تضارباً حقيقياً أو ظاهراً في المصالح.

"ينشأ تضارب المصالح إذا كان لدى الموظف أو أي فرد من أفراد أسرته المباشرة أو شريك حياته أو مؤسسة توظف أو على وشك أن توظف أيًا من الأطراف الوارد الإشارة إليها هنا مصلحة مالية أو غيرها في الشركة التي رسا عليها العطاء".

U الدرس الرئيسي

لاحظ استخدام كلمة "ظاهر": أي أنه إذا كان بمقدور طرف ثالث أن U يلاحظ U بأن هناك تضارباً في المصالح، فإن ذلك يعني وجود تضارب ظاهر في المصالح.

Uتمرين

توفر المنحة التي حصلت عليها مبالغ مالية لشراء ورشة عمل متخصصة في موضوع "س ص ع"، ويعمل عمك في الشركة التي تعتبر الرائدة في مجال توفير الورشة المذكورة.
هل يكون هناك تضارباً ظاهراً في المصالح إذا طلبت مؤسستك من شركة عمك أن تقدم عرضاً؟
ما الذي يمكنك القيام به لإزالة تضارب المصالح الظاهر هذا؟

Uتقوم المؤسسة المستفيدة من المنحة بعمليات الشراء عن طريق المنافسة المفتوحة والحرّة، وذلك بأكبر شكل عملي ممكن U.

- إن المنافسة الحرّة هي أساس عمليات الشراء في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.
- إن المنافسة ليست مجانية – لأن إجرائها يحتاج إلى المال
- تسعى المؤسسات المستفيدة للحصول على أفضل قيمة وأفضل سعر إضافة إلى أخذ عوامل أخرى في الاعتبار.
- القاعدة العامة هي ألا تتجاوز التكلفة المتوقعة لعملية المنافسة المنفعة التي يفترض الحصول عليها بفضل المنافسة.

Uالدرس الرئيسي

بالنسبة لكافة عمليات الشراء تقريباً يجب وبشكل الزامي تحقيق درجة عملية من المنافسة.

- Uإن استدراج العروض (سواء عروض السلع أو الخدمات) يوفر وصفاً دقيقاً وواضحاً للمتطلبات وللمعايير التقييم، إلخ.
- ينبغي، وبأقصى درجة ممكنة، وضع مواصفات اللوازم والمعدات على أساس المعايير الدنيا المقبولة للأداء (مثلاً: عدد النسخ/دقيقة) أو على أساس مواصفات التصميم الضرورية (مثلاً شاشة قطرها 45 سم) وليس على أساس الشكل أو النوع أو اللون أو العلامة التجارية المفضلة أو غيرها.
 - ينبغي تحديد مواصفات الخدمات على أساس المخرجات والنتائج – وليس على أساس أيام العمل أو ساعاته.
 - ينبغي تحديد مواصفات أخرى مثل مدى توفر المنتج، الجدول الزمني للتسليم، مكان التسليم والتدريب، والكفالات وغيرها.
 - ينبغي بيان المعايير المستخدمة لاختيار المنتج وأهمية كل منها (مثلاً: 70% للعرض التقني و30% للسعر).

Uلا تتعاقد المؤسسات المستفيدة من المنح إلا مع متعاقدين (بائعين) مسؤولين يؤديون مهامهم بنجاح، بحيث:

- يكون للمتعاقد المسؤول مكان عمل محدد وساعات دوام منتظمة
- يكون المتعاقد المسؤول مسجلاً قانونياً لدى السلطات المحلية
- يكون لدى المتعاقد المسؤول عنوان بريدي ورقم هاتف وفاكس وعنوان على البريد الإلكتروني
- يكون لدى المتعاقد المسؤول حساب مصرفي في مصرف تجاري معترف به.

Uالدرس الرئيسي

يتمتع المتعاقدون المسؤولون بسمعة جيدة بحيث يمكنهم أن يزودوك بأسماء ثلاثة معرفين بهم على الأقل – لا تنسى أن تتحقق دائماً دائماً دائماً من هؤلاء المعرفين.

- Uتستخدم المؤسسة المستفيدة من المنحة أدوات الشراء المناسبة التي تنهض بمصلحة المشروع بحيث:
- تلجأ إلى طرح عطاء عندما ترغب في اختيار البائع المسؤول الذي تقدم بعرض يلبي كافة المتطلبات الدنيا وبأدنى الأسعار.
 - تلجأ إلى طرح عطاء عندما يتعلق الأمر بشراء سلع أو مواد (مثلاً الإسمنت أو مواعين الورق)
 - تلجأ إلى استدراج العروض عندما ترغب في الحصول على حق التفاوض على العناصر التقنية والإدارية وعندما يكون السعر واحداً من المعايير المتعددة للاختيار.
 - تلجأ إلى استدراج العروض عندما يتعلق الأمر بتحديداً بشراء خدمات (مثلاً: تصميم وتسليم ورشة عمل تدريبية).

Uتقوم المؤسسة المستفيدة من المنحة بتحليل للتكاليف/الأسعار وتوثق هذه المعلومات في ملف خاص.
"...إن تحليل الأسعار هو عملية يتم فيها دراسة السعر وتقييمه من دون النظر في عناصر التكلفة المقدرة..."

"...إن تحليل التكلفة هو عملية دراسة عناصر الأسعار (البند) عنصراً تلو الآخر....."

- على المؤسسة الحاصلة على المنحة أن تسعى للحصول على سعر منصف وعادل من البائع – وهو السعر الذي تتلقى عنده المؤسسة السلع و/أو الخدمات وفقاً للمواصفات المطلوبة، ويغطي بموجبه البائع تكاليف السلع/الخدمات مع تحقيق ربح معقول.

- ينبغي دائماً أن يتوفر لدى المؤسسة المستفيدة عند عملية الشراء "سعر مستهدف" (أي محاولة تقدير السعر النهائي الكلي بطريقة مدروسة) وأن تتوخى الحذر الشديد من أي عرض تكون أسعاره مرتفعة أو متدنية جداً مقارنة مع السعر المستهدف الموضوع.
- من غير الضروري أن يكون تحليل الأسعار/التكاليف معقداً، ولكن ينبغي أن يدعم بوضوح اختيار التعاقد أو البائع الناجح وفقاً لمعايير التقييم. إضافة إلى ضرورة أن يكون التحليل خطياً ومسجلاً في أحد الملفات.

U الدرس الرئيسي

إن أفضل قيمة ممكنة لا تعني بالضرورة أقل سعر ممكن!
أما السؤال الذي ينبغي طرحه عند اختيار أفضل قيمة ممكنة فهو:
لو كانت النقود المستخدمة هي نقودك الشخصية، فأى بائع ستختار للحصول على أفضل قيمة ممكنة؟

U ينبغي أن تكون ملفات الشراء في المؤسسة المستفيدة من المنحة شاملة وكاملة بحيث تشمل:

- الموصفات
- قائمة بالبائعين الذين تم الاتصال بهم
- العطاءات أو استدرجات العروض
- مذكرة بموجز التقييم وتحليل التكاليف/الأسعار
- العقد وأمر الشراء وكتاب التعاقد
- كافة المراسلات ذات الصلة، كرسائل الموافقة مثلاً.

U تحتفظ المؤسسة المستفيدة من المنحة بنظام لإدارة المتعاقدين:

أي تلك السياسات والإجراءات التي تضمن أن المتعاقد أو البائع:

- سيوفر السلع أو الخدمات في الوقت المحدد*،
- ووفقاً للمواصفات*
- ووفقاً للشروط والبنود*
- وبالسعر المتفق عليه*
- وأن يقوم بمعالجة المستندات المؤيدة المناسبة (مثلاً، سندات الدفع) وأن يحفظها في ملفات*.

U وتستخدم المؤسسة المستفيدة من المنحة عقداً يشكل اتفاقاً سليماً وكاملاً ويتضمن أحكاماً للإجراءات القانونية و/أو إنهاء العقد من قبل المؤسسة المستفيدة من المنحة.

- يضمن الاتفاق السليم والكامل تحقيقك لما ورد أعلاه*،
- قد يؤثر عدم أداء البائع أو المتعاقد لمهامه سلباً على المنحة، وكثيراً ما يكون هذا التأثير جوهرياً،
- كثيراً ما تكون الإجراءات القانونية مكلفة ومضیعة للوقت ومعقدة،
- ينبغي أن يتضمن كل عقد شرط "تنصل" يتيح للمؤسسة المستفيدة أن تنهي العقد بشكل سريع وبالحد الأدنى من الخسائر، أو من دون خسائر على الإطلاق.

U الدرس الرئيسي

ترتفع مخاطر التعاقد بشكل هائل عند الدفع مقدماً، أي قبل التسليم. إن الدفع بعد تسليم السلع والخدمات بنجاح يقلل من المخاطر ويزيد قدرة المؤسسة المستفيدة على المراقبة والتحكم.

الهدف التعليمي رقم 3: النهج ذو الخطوات الأربعة والمداخل

➤ ما هو النهج ذو الخطوات الأربعة المتبع في مجال تخطيط الشراء وتنفيذه؟

الخطوة الأولى: المواصفات

- حدد على وجه الدقة ما الذي تحتاج (وليس ما الذي تريد) أن تشتريه.
- قم بإعداد مواصفات خطية تعالج كافة المسائل (مثلاً البرنامج الزمني للتسليم والتركيب والكفالات والتدريب).
- قم بإعداد معايير تقييم خطية تناسب مواصفاتك.

U الدرس الرئيسي

يتم تحقيق العائد الأعلى في عملية الشراء عند وضع مواصفات جيدة- إن تخصيص الوقت والجهد منذ البداية في وضع هذه المواصفات يعطي ثماره مضاعفة أثناء عمليات المنافسة والانتقاء والتفاوض والتفويض

الخطوة الثانية: المنافسة

- حدد مستوى المنافسة المناسب (راجع جداول الشرائح أدناه)
- إذا دعت الضرورة، قم بإعداد وثائق استدراج العروض أو العطاءات التي توفر تعليمات واضحة لكافة البائعين/المتعاقدين بشأن متطلبات العطاءات والعروض وإجراءاتها.
- إذا دعت الضرورة، قم بإعداد قائمة بالمتعاقدين/البائعين المسؤولين حتى توزع عليهم استدراج العروض أو وثائق العطاء (في معظم الأحيان يتم إعداد قائمة بثلاثة متعاقدين/بائعين أو أكثر)
- قم بتوزيع ملف استدراج العروض (مع المواصفات) مع الأسماء.
- قم بتلقي العروض و/أو العطاءات وفقاً للتعليمات المحددة.

الخطوة الثالثة: الانتقاء

- بما يتعلق بالعطاءات، قم بفتح العروض ورتبها وفقاً للسعر الوارد فيها،
- بما يتعلق باستدراجات العروض، قم بفتح العروض وتقييمها تقنياً باستخدام المعايير المحددة،
- بما يتعلق باستدراجات العروض، قم بعملية تحليل التكاليف أو الأسعار وقم بتوثيق نتائج هذا التحليل،
- بالنسبة لاستدراجات العروض، قم بدمج تحليل الأسعار/التكاليف والتقييم التقني ومن ثم قم بترتيب العروض.

الخطوة الرابعة: التفاوض والقبول والتوثيق

- بالنسبة للدعوات لطرح العطاء، قم بالتفاوض واقتل أفضل العروض تجاوباً مع المتطلبات و أقلها سعراً من المشارك المسؤول
- قم بإصدار عقد سليم وكامل وأمر شراء ورسالة موافقة إلى المتعاقد الذي رسا عليه الاختيار
- بالنسبة لعمليات الشراء على أساس استدراجات العروض، يتم إتمام عملية الشراء عند التفاوض
- بالنسبة لعمليات الشراء الأكثر تعقيداً قد تدعو الحاجة للاتفاق بشأن مسائل كالدفع والمخرجات وشروط التسليم – وينبغي التفاوض على هذه المسائل وتحديدتها في عقد فرعي.
- وفي جميع الحالات، تتم عملية الشراء عند الموافقة المتبادلة سواء تم ذلك عبر أمر شراء أو كتاب اتفاق أو عقد فرعي أو دفع فاتورة البائع.
- تتطلب كافة التعاملات مستندات مؤيدة، وبالنسبة لعمليات الشراء العالية القيمة قد يتمثل ذلك برزمة كاملة من الوثائق تتضمن ما يلي:

- المواصفات
- استدراج العروض أو العطاءات
- مذكرة تحتوي ملخص عملية التقييم وتصف المنطق وراء الانتقاء
- تحليل التكلفة/الأسعار
- أمر الشراء والعقد أو كتاب الاتفاق
- الفواتير التجارية

U الدرس الرئيسي

كلما كانت المواصفات أفضل، كلما قلت الأمور الواجب التفاوض بشأنها، إذ تكون المتطلبات واضحة وكاملة ويوفر العرض المقدم الخطة التي وضعها المتعاقد لتحقيق المواصفات بالسعر المعروف.

➤ ما هي شرائح الشراء وكيف يمكن تطبيقها؟

من المفترض أن تختلف مدخلات العمل وفقاً لحجم وأهمية عملية الشراء، وتوفر المداخل للمؤسسة المستفيدة نظاماً لمعايرة ودرج مدخلات العمل وللتحكم بها، وترد المداخل في سياسات وإجراءات الشراء المكتوبة. وأفضل طريقة لشرح ما سبق هي الجدول التالي:

قيمة الشريحة	الإجراءات والتوثيق والمسؤوليات
U قيمة صغيرة من 0 إلى 100 دولار	المواصفات: التقييم المهني الذي يقوم به موظف المؤسسة المستفيدة، والتشاور مع الطاقم الفني إذا ما دعت الضرورة إلى ذلك. وقد تكون تلك المواصفات خطية أو غير خطية. التنافس: على أساس الملائمة والسرعة والعلاقات القائمة مع البائعين المسؤولين. الانتقاء: حسب رأي الموظف في ما يتعلق بأفضل قيمة.

<p>التفاوض والقبول والتوثيق – وصل من البائع أو مذكرة شخصية من الموظف.</p> <p>المواصفات: التقييم المهني الذي يقوم به موظف المؤسسة المستفيدة، التشاور مع الطاقم الفني و/أو الإدارة مطلوب. وينبغي أن تكون خطية.</p> <p>التنافس: ثلاثة عروض من البائعين، بالهاتف أو البريد الإلكتروني أو الفاكس أو الإنترنت أو مباشرة.</p> <p>يفضل الحصول على عروض خطية بالنسبة للعمليات التي تتجاوز 500 دولار.</p> <p>الانتقاء: يقوم به الموظف بالتشاور مع الطاقم الفني و/أو الإدارة من أجل تحديد أفضل قيمة.</p> <p>التفاوض والقبول والتوثيق – مواصفات خطية، مذكرة إرساء العطاء، وصل من البائع.</p>	<p>Uقيمة متوسطة</p> <p>من 101 إلى 1499 دولار</p>
<p>المواصفات: خطية ويقوم بمراجعتها والموافقة عليها الطاقم الفني والإداري بشكل مشترك.</p> <p>التنافس: يتم إرسال مواصفات خطية لثلاثة بائعين سمعتهم جيدة (إن توفرت).</p> <p>الانتقاء: يقوم به الموظف بالتشاور مع الطاقم الفني والإدارة من أجل تحديد أفضل قيمة.</p> <p>التفاوض والقبول والتوثيق – مواصفات خطية، عروض البائعين، مذكرة إرساء العطاء، أمر الشراء أو العقد، ووصل من البائع.</p>	<p>Uقيمة عالية</p> <p>أكثر من 1500 دولار</p>

<p>Uتمرين</p> <p>أورد قائمة بالمواصفات الأساسية لورشة عمل مدتها ثلاثة أيام ومكونة من عشرة وحدات عن موضوع "س ص ع" سيتم تنفيذها ستة مرات في مواقع ثلاثة مختلفة:</p>

الوحدة 8 إدارة أموال المنحة

الغرض - تزويد المؤسسات المستفيدة من المنح بفهم عام لمصطلح "إدارة أموال المنحة" وبعرض للممارسات الجيدة المتعارف عليها في هذا المجال.

أهداف هذه الوحدة - في نهاية هذه الوحدة، سيكون بمقدور المتدربين القيام بما يلي:

1. شرح مفهوم "إدارة أموال المنح"
2. وصف الممارسات الجيدة المتعارف عليها في مجال إدارة أموال المنح
3. وصف مجالات العناية المهنية التي يتوجب على إدارة المؤسسة التركيز عليها

الهدف التعليمي رقم 1: إدارة أموال المنح
➤ ماذا يعني مصطلح "إدارة أموال المنح"؟

- إن إدارة أموال المنح هي مجموع السياسات والإجراءات التي تتبعها إدارة المؤسسة من أجل التأكد من أن الأموال تستخدم:
- بشكل كفؤ وفعال
 - للأغراض التي قصدت من أجلها (على سبيل المثال وفقاً لشروط وبنود المنح التي تسندھا الجهة المانحة)
 - بشكل يمتثل للقوانين والأنظمة
 - وبطريقة تحفظها من الضياع والتزوير والاستغلال

الهدف التعليمي رقم 2: الممارسات الجيدة المتعارف عليها
➤ ما هي الممارسات الجيدة المتعارف عليها والمتبعة لإدارة أموال المنح والتي ينبغي على مؤسستك أن تراعيها؟

الأسس المحاسبية

- ينبغي على أية مؤسسة أن تحدد ما إذا كانت ستتبع نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق أو على الأساس النقدي.
- المحاسبة على أساس الاستحقاق: تسجيل الإيرادات في الفترة التي تكتسب فيها وتسجيل المصاريف في الفترة التي تستحق فيها.
- المحاسبة على الأساس النقدي: تسجيل الإيرادات عند تمام تحصيلها وتسجيل المصاريف عند تمام دفعها.

الدرس الرئيسي

تعتمد معظم المؤسسات المستفيدة من منح تمكين الأساس النقدي للمحاسبة

الحساب المصرفي

- ينبغي على كل مؤسسة أن تفتح حساباً مصرفياً منفصلاً أو فرعياً لمنح تمكين
- ينبغي أن يصادق مجلس إدارة المؤسسة على فتح حساب أو حساب فرعي لمنح تمكين وإغلاقه وأن تظهر هذه المصادقات في محاضر جلسات المجلس
- ينبغي أن تخضع كافة المدفوعات الخاصة بالمنحة والمسحوبة على الحساب المصرفي لمصادقة إدارة المؤسسة
- تجرى في نهاية كل شهر تسوية بنكية تطابق بين الأرصدة الواردة في السجلات المالية وتلك الواردة في كشوفات المصرفية.
- يقوم شخص مستقل عن عمليات الدفع النقدي بإعداد التسوية البنكية.

الدرس الرئيسي

ينبغي أن تخضع عمليات التسوية البنكية للمراجعة والتحقق من صحتها وأن تحصل على موافقة الإدارة في التاريخ المحدد من كل شهر

صندوق المصروفات النثرية

- يتم استخدام صندوق مصاريف نثرية يعتمد على مبدأ السلفة المستديمة
- يتم الاحتفاظ بأموال المصاريف النثرية في خزانة أو صندوق آمن
- يقوم شخص واحد ووحيد بالإشراف على حساب المصاريف النثرية (أمين صندوق المصاريف النثرية) بحيث تصادق له إدارة المؤسسة بإجراء المعاملات وإعداد التقارير بشأنها
- ينبغي أن تخضع المصاريف لمراجعة منتظمة يقوم بها شخص من إدارة المؤسسة أوكلت إليه هذه المهمة ولا علاقة له بالمحاسب أو أمين صندوق المصاريف النثرية وذلك لضمان الفصل المناسب بين المهام والوظائف.

السجلات المحاسبية

- ينبغي أن تسجل كل منحة من منح تمكين U بشكل منفصل عن غيرها وبشفافية U
- ينبغي الاحتفاظ بدفتر للنقدية.
- إذا كان نظام المحاسبة يعمل بصورة صحيحة، ينبغي أن تكون قادراً على القيام بما يلي:
 - أن تتبّع القيود من دفتر النقدية إلى حساب المراقبة في دفتر الأستاذ العام
 - ومن ثم إلى حسابات المصاريف المستقلة المختلفة كمصاريف الرواتب ومصاريف الإيجار والتأمين وغيرها.

U الدرس الرئيسي

إن تحويل أموال منح تمكين من مشروع لآخر – أي استخدام أموال تمكين لتغطية مصاريف لا علاقة لها بتمكين، حتى وإن كان ذلك لفترة مؤقتة – هو أمر غير مسموح به.

مراقبة عملية استلام الأموال

- ينبغي تسجيل الأموال المقبوضة في دفتر النقدية
- يتم تسجيل الحوالات في الدفتر فور وصولها وتدعيم كافة القيود بإشعارات استلام الحوالات
- تتم مطابقة دفتر النقدية شهرياً مع كشوفات الحوالات النقدية (أو ما يعادلها) على أساس تجميع كافة الأموال سواء كان مصدرها الجهة المانحة أو غيرها.
- يوضع على كافة الشيكات عند تلقيها تظهير مقيّد – مثلاً: "للإيداع في حساب اسم ورقم كذا فقط" –

مراقبة عملية دفع الأموال

- يصادق مجلس إدارة المؤسسة على كافة الحسابات المصرفية كما يصادق للموقعين على أوامر الدفع بممارسة عملهم
- يقوم مسؤول إداري أوكلت إليه هذه المهمة، ويتمتع بحس المسؤولية، بالموافقة على كافة الفواتير المستحقة
- يعاد حساب فواتير المزودين قبل تسديدها
- ينبغي الفصل قدر الإمكان بين وظائف المصادقة على فواتير المزودين ووظائف إعداد ومعالجة أوامر الدفع والتوقيع عليها ووظائف الاحتفاظ بسجلات صرف المبالغ النقدية.
- لا يتم التوقيع على أوامر الدفع إلا إذا كانت مدعومة بفواتير مصادق عليها – أي أنه لا يتم التوقيع عليها مقدماً.
- ينبغي على أصحاب حق التوقيع على أوامر الدفع مقارنة البيانات والمعلومات الواردة في المستندات المؤيدة مع أوامر الدفع المرفوعة إليهم حتى يوقعوا عليها.
- ينبغي على أصحاب حق التوقيع على أوامر الدفع أن يتحققوا من أن المستندات المؤيدة قد حصلت على المصادقات المناسبة قبل التوقيع على أمر الدفع.

U الدرس الرئيسي

لا يمكن تحت أي ظرف كان أن يعهد لشخص واحد ووحيد بالقيام بوظائف معالجة أوامر الدفع والمصادقة والتوقيع عليها.

مراقبة تخصيص التكاليف

- ثمة سياسة مكتوبة توثق المنطق والطريقة المتبعة لتخصيص المصاريف سواء على أساس الجهة المانحة أو المنحة أو العقد أو بنود الموازنة و/أو الأهداف.
- يرد في الوصف الوظيفي للموظف المسؤول عرض لمهمة تخصيص التكاليف ومسؤولياتها.
- تقوم الإدارة بشكل دوري بمراجعة المنطق والطريقة المتبعة لتخصيص التكاليف للتحقق من إنصافها ومن إمكانية تطبيقها عملياً.

U الدرس الرئيسي

تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة تخصيص التكاليف والتحقق منها والموافقة عليها في الوقت المناسب

الهدف التعليمي رقم 3: العناية المهنية التي ينبغي على إدارة المؤسسة أن تعيرها اهتمامها
➤ ما هي جوانب العناية المهنية التي يتوجب على الإدارة التركيز عليها؟

تتطلب الإدارة الجيدة لأموال المنح أن تقوم الإدارة في المؤسسات بما يلي:

- التحقق من شكل التقارير التي ينبغي رفعها إلى تمكين ومن وتبعتها
- التأكد من أن تسجيل المصاريف وتقديم التقارير بها قد تم بشكل صحيح وشفافية بنفس بنود الموازنة التي تسمح بها المنحة
- القيام بتحليل شهري لمصاريف بنود الموازنة مقارنة بالسقف المحدد لكل من هذه البنود (هذا ما يطلق عليه بشكل شائع تسمية تحليل "معدل الاستخدام")

- الحصول على تفسيرات للتذبذبات غير الاعتيادية أو الكبيرة في أرصدة حسابات الإيرادات أو النفقات مقارنة مع الفترات السابقة و/أو بالمبالغ المرصودة في الموازنة.

كما ينبغي على الإدارة في المؤسسة أن تعنى على وجه الخصوص بما يلي:

- المعاملات التي تقوم بها أطراف ذات صلة وتضارب المصالح خاصة في ما يتعلق بالتعاقد لتوفير الخدمات المهنية وعقود الاستشارة.
- التأكد بأن كافة رواتب موظفي الإدارة وأتعاب المدراء قد صادق عليها مجلس الإدارة أو الإدارة العليا وأنه قد تم توثيقها.

Uتمرين

تم تعيينك مؤخراً كمدير لإحدى المؤسسات الأهلية الصغيرة وانتبهت إلى أن ماسك الدفاتر في المؤسسة يحتفظ كذلك بصندوق المصاريف النثرية ويقوم بمعالجة كافة التعاملات المصرفية ويعدّ كافة الدفعات وكافة التقارير المالية. وماسك الدفاتر يعمل في المؤسسة منذ تأسيسها، أي منذ أكثر من ست سنوات، وحتى تاريخه لم يسجل أي سوء استخدام لأموال هذه المؤسسة.

1. ما هي الأمور التي ينبغي النظر فيها؟

2. هل ينبغي عليك اتخاذ أية إجراءات لحماية أموال منح تمكين من الهدر والتزوير والاستغلال بطريقة تضمن فعالية التكلفة؟

3. إذا كنت ستقوم بذلك، فما هي الإجراءات المناسبة؟

إعداد الموازنات على أساس المهام

الغرض - تزويد المؤسسات المستفيدة من المنح بفهم لكيفية إعداد الموازنات على أساس المهام الواجب إنجازها وما يترتب على ذلك من وقع على مراقبة الموازنات وإعداد التقارير بشأنها.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة: في نهاية هذه الوحدة، سيكون بمقدور المتدربين القيام بما يلي:

1. تفسير الهدف من وضع موازنة للمنحة
2. تطبيق التوجيهات من أجل وضع موازنة تقوم على أساس المهام
3. التعرف على آثار الانحراف عما ورد في الموازنة وإدارة هذه الآثار

الهدف التعليمي رقم 1: الغرض من موازنة المنحة

➤ ما هو الغرض من موازنة المنحة؟

"إن خطة الموازنة هي التعبير المالي عن المشروع أو البرنامج كما أقر أثناء عملية إسناد المنحة... وينبغي أن ترتبط بأغراض تقييم الأداء كلما كان ذلك مناسباً". (CFR 226.25 (a))

هذا الاقتباس من قانون التنظيمات الفيدرالية يذكر مفهومين رئيسيين ألا وهما:

1. أن الموازنة تبنى من المشروع (خطة العمل) مما يعني أن خطة العمل توضع قبل الموازنة،
2. ينبغي أن تكون هناك علاقة مباشرة بين نشاطات المشروع (ونائجها) واستخدام الموازنة.

➤ كيف يظهر الغرض من الموازنة في نظام المنح المطبق لدى تمكين؟

تركز خطة تنفيذ المنحة على تحقيق هدف المنحة.

↓

يتم تحديد هدف المنحة بالنتائج

↓

يتم تحقيق النتائج من خلال المهام

↓

يتم تعريف المهام من خلال النشاطات والأطراف المسؤولة والجدول الزمني

↓

يتم إيراد المهام في الموازنة على أساس بنود الموازنة من خلال الرواتب وتسليم الخدمات والسلع والمواد، إلخ.

U الدرس الرئيسي

تعرض خطة التنفيذ التي تركز على أهداف المنحة اعتبارات التكلفة ذات الصلة بإعداد الموازنة

➤ هل من محددات أو قيود خارجية مفروضة على عملية إعداد الموازنات القائمة على البرنامج؟

نعم، إن هناك ثلاثة محددات على هذه العملية ألا وهي:

- لا يمكن تمويل المنح بمبلغ يفوق 150 ألف دولار
- لا يمكن أن تتجاوز فترة تمويل المنحة 18 شهراً
- وثمة قيود على السماح بالتكاليف غير المباشرة والسفر بالطائرات وغيرها.

➤ أي أنه بعد وضع خطة التنفيذ وإعداد الموازنة، وطالما لم تتجاوز المنحة مبلغ 150 ألف دولار ولم تحتوي على تكاليف

مقيدة ولم تتعدى مدتها 18 شهراً فإننا نعتبر أن عملية وضع الموازنة قد انتهت؟

كلا، فهذا قلما يحدث لأن إعداد خطة التنفيذ ووضع الموازنة يتطلب إتباع خطوات عدة تتطلب عمليات تنقيح متكررة، والتنقيح يعني أن التكاليف تتغير.

➤ كيف نبنى الموازنة انطلاقاً من خطة التنفيذ؟

الخطوة الأولى: اسرد النتائج المطلوبة من أجل تحقيق هدف منحتك

الخطوة الثانية: حدد كافة المهام المطلوبة لتحقيق كل نتيجة وقم بسرد هذه المهام

الخطوة الثالثة: حدد كافة المهام الفرعية المطلوبة لتنفيذ كل مهمة وقم بسرد هذه المهام

الخطوة الرابعة: قم بترتيب تسلسلي للمهام بطريقة منطقية مثلى

الخطوة الخامسة: أعد دراسة المهام الفرعية وأعد ترتيبها إن دعت الضرورة إلى ذلك (بعد أن تم ترتيب هذه المهام بطريقة منطقية)

الخطوة السادسة: بالاستعانة ببنود الموازنة المعيارية المستخدمة في تمكين، قم بإعداد موازنة لكل مهمة الخطوة السابعة: قم بتجميع كافة المهام لتحصل بذلك على موازنة كلية أولية
الخطوة الثامنة: قم بتحليل واقعية التكلفة لموازنتك على أساس كل مهمة وعلى أساس الموازنة الكلية أيضاً
الخطوة التاسعة: إذا ما تبين من تحليل واقعية التكلفة أنه ثمة عيوب تتعلق بمدى السماح بالتكاليف، قم بمراجعة خطة التنفيذ وبتعديلها ومن ثم قم بمراجعة الموازنة.

U الدرس الرئيسي

عادة ما تتطلب عملية تعديل خطة التنفيذ والموازنة إدخال تعديلات أو ثلاثة تعديلات متكررة أو أكثر من أجل الوصول إلى الموازنة المناسبة

➤ ما هي العناصر التي ينبغي أن تولى الاهتمام أثناء عملية مراجعة مدى واقعية التكلفة؟

إن واقعية التكلفة تعني:
"واقعية التكلفة هي درجة السماح بالتكاليف وإمكانية تخصيصها ومدى منطقيتها لإنجاز المهام المقترحة بالنظر إلى مبادئ التكلفة التي تطبقها تمكين".

ينبغي تحديد تكاليف النشاطات بموجب:

- فئة التكاليف – الراتب أو المنافع أو اللوازم، إلخ
- وافتراضات الموازنة المعروفة، كمستويات الرواتب الحالية وأسعار الإيجارات في السوق المفتوحة وغيرها.

ويجب أن تكون التكاليف:

- ضمن عمليات التشغيل العادية للمؤسسة الأهلية
- وتتناسب مع إجراءاتها وسياساتها المكتوبة

➤ كيف ستقوم تمكين بمراجعة واقعية التكلفة لموازنتنا في ظل افتقارها للمعرفة المباشرة لعناصر التكلفة لدينا؟

ستعتمد تمكين على الملاحظات التي توفرها المؤسسات المستفيدة فيما يتعلق بالموازنة.

"ينبغي توفير الملاحظات على الموازنة بالنسبة لكل بند من البنود وبشكل تفصيلي يكفي لتسهيل القيام بعملية تحديد كاملة لمدى السماح بالتكاليف ووفقاً لمبادئ التكلفة المطبقة في تمكين".

وستقوم تمكين بمقارنة التكاليف المقترحة مع جداول التكاليف الخاصة بها والتي أعدتها بناءً على موازنات المنح المختلفة التي مولتها والتي يزيد عددها على مائتي موازنة لتاريخه.

وستتحقق تمكين من التكاليف المتخصصة من خلال اللجوء إلى مصادر مؤهلة وكفوة ويمكن الوثوق بها.

وسيقوم موظفان أو أكثر من موظفي تمكين بالتحقق من الموازنات.

الهدف التعليمي رقم 3: الانحرافات عن الموازنة

➤ ما هو النهج الشامل الذي تتبعه تمكين في مجال إعداد موازنات المنح؟

"يتوجب على نشاطات المنحة حتى تكلل بالنجاح أن تحظى بالتمويل الكافي – أي ألا يكون تمويلها أعلى أو أقل مما يجب".

وتتوقع تمكين الحصول على U موازنات عادلة U وتريد أن تدفع U حصتها العادلة U لتغطية تكاليف هذه النشاطات.

كما تتوقع تمكين من المؤسسة المستفيدة من المنحة أن تدبر منحتها بحذر وأن تحقق التزامها "بتسجيل كافة التكاليف التي قامت تمكين بتمويلها وأن تقوم بتصنيفها وإعداد التقارير بشأنها".

➤ كيف نحدد إذا ما كنا بصدد انحراف عن الموازنة؟

ينبغي عليكم في كل شهر أن تقوموا بجمع كافة المصاريف لكافة بنود الموازنة وأن تقارنوها بموازناتكم من أجل تحديد وضعكم بالنسبة لكل فئة من فئات التكاليف.

كما ينبغي القيام بهذه العملية أيضاً بالنسبة لكل طلب صرف دفعة متوالية.

وفي كلتا الحالتين ينبغي تحديد كافة الانحرافات مقارنة مع الموازنة – السلبية والإيجابية – وتتبعها ورفع التقارير بشأنها إلى إدارة المؤسسة.

Uالدرس الرئيسي

وفقاً لمبادئ التكلفة المطبقة في تمكين، لا يمكن التقدم بطلب صرف دفعة متوالية إلا للتكاليف الحقيقية التي نشأت. وإذا ما خصصت في موازنتك مبلغ 100 دولار لبند معين ولم تنفق منها سوى 90 دولاراً فلا يمكنك أن تطالب تمكين إلا بمبلغ 90 دولاراً. أما الدولارات العشر المتبقية، وعلى الرغم من أنها وردت في الموازنة فإنها لم تنفق وبالتالي فإنها تكلفة غير مؤهلة للتسديد وليست مسموحة.

➤ ماذا لو تم تجاوز التكاليف المحددة أو تم تحقيق وفورات في التكاليف؟

"يطلب من المؤسسات المستفيدة من المنح الإبلاغ بشأن أي انحراف يطرأ مقارنة بما ورد في الموازنة وخطة البرنامج كما يطلب منها الحصول على موافقة مسبقة لعمليات مراجعة الموازنة وخطة البرنامج..." (CFR 226.25 (b)).

تتحمل المؤسسة المستفيدة أي تجاوز للتكاليف الواردة في الموازنة نتيجة لسوء التخطيط ول سوء وضع الموازنة.

يمكن تسوية التجاوز غير الجوهري للتكاليف الناتج عن أحداث غير متوقعة إذا ما توفر تحليل خطي مناسب ووثائق مساندة.

إن مبالغ المنحة التي لم يتم إنفاقها هي ملك تمكين وينبغي إعلام تمكين بها فور حصولها. ويجب أن تطلب المؤسسة المستفيدة من المنحة التعليمات من تمكين حول كيفية التصرف بهذه الأموال وإرجاعها إلى تمكين.

Uالدرس الرئيسي

لا يمكن، تحت أي ظرف كان، للمؤسسة المستفيدة من المنحة أن تقوم بزيادة المبالغ الواردة في الموازنة عن قصد و عدم إنفاق المبالغ التي وفرتها لها تمكين وذلك بقصد إنشاء احتياطي للطوارئ.

Uالدرس الرئيسي

إن مبادئ التكلفة في تمكين تحظر وجود احتياطي للطوارئ وتحظر استخدام أموال تمكين لتغطية مصاريف لم توافق عليها تمكين.

Uتمرين:

خصصت في موازنتك بنداً لعشرة موظفين يقومون بجمع البيانات وسيعملون لمدة 12 أسبوعاً بحيث يتقاضى كل منهم مبلغ 100 دولار لكل أسبوع، على الرغم من أنه كان باستطاعتك تجميع كافة البيانات التي تحتاجها باستخدام سبعة من هؤلاء الموظفين فقط وفي فترة ثمانية أسابيع. ما هو الوفر الذي حققته مقارنة بما ورد في الموازنة وماذا ينبغي عليك أن تفعل الآن؟

عملية التدقيق

الغرض – تزويد المؤسسات المستفيدة من المنح بفكرة عامة عن عمليات التدقيق المتبعة في تمكين وزيادة فهمهم لهذه العمليات.

الأهداف التعليمية لهذه الوحدة – في نهاية هذه الوحدة، سيكون بمقدور المتدربين القيام بما يلي:

1. شرح كيف يقوم المدققون بعمليات التدقيق
2. تعريف مصطلحات التدقيق الرئيسية
3. إعداد خطة تحضيرية لعملية التدقيق

الهدف التعليمي رقم 1: عملية التدقيق

➤ ما هي المكونات الرئيسية لعمليات التدقيق في تمكين؟

وفقاً للتوجيهات الخاصة بعمليات التدقيق المالي، ثمة مكونات ثلاثة لهذه العمليات:

- أهداف التدقيق
- نطاق التدقيق
- تقرير التدقيق

➤ هل أهداف التدقيق في تمكين معيارية؟ وإن كانت كذلك، فما هي هذه الأهداف؟

إن أهداف التدقيق في تمكين هي أهداف معيارية وتتفق تماماً مع التعليمات الواردة في U التوجيهات الخاصة بعمليات التدقيق المالي U، والأهداف الأربعة لعملية التدقيق المتبعة في تمكين هي:

"إبداء رأي حول ما إذا كان بيان المسألة عن أموال المنحة المخصصة للبرنامج الذي تموله تمكين يعرض بشكل عادل ومن كافة النواحي الجوهرية، الإيرادات التي تم تلقيها والتكاليف المترتبة والسلع أو المساعدة التقنية التي قامت تمكين بشرائها مباشرة أثناء الفترة الخاضعة للتدقيق وبشكل يتفق مع بنود وشروط الاتفاقية ومع المعايير المحاسبية المتعارف عليها".

"تقييم أنظمة الرقابة الداخلية ذات الصلة بالبرامج التي تمولها تمكين لصالح المؤسسة المستفيدة والحصول على فهم كافٍ لها والقيام بتقييم للمخاطر الناتجة عن ضعف الأنظمة الرقابية وتحديد الأوضاع الواجب إعداد تقارير بشأنها بما في ذلك تحديد الضعف الجوهري في أنظمة الرقابة الداخلية".

"القيام باختبارات من أجل تحديد ما إذا كانت المؤسسة المستفيدة من المنحة قد امتثلت لشروط وبنود اتفاقية المنحة من كافة النواحي الجوهرية (بما فيها المشاركة في التكلفة) ولكافة القوانين والأنظمة السارية ذات الصلة بالبرنامج الذي تموله تمكين".

"معرفة ما إذا كانت المؤسسة المستفيدة من المنحة قد اتخذت إجراءات تصحيحية مناسبة بناءً على التوصيات المرفوعة في تقارير التدقيق السابقة".

➤ ما هي الصلة بين أهداف التدقيق ووثائق التدقيق المرجعية؟

"إبداء رأي حول بيان المسألة عن أموال المنحة": تتصل هذه المسألة بذاكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-122 وتفحص وجود تمثيل عادل للتكاليف ومدى السماح بهذه التكاليف.

"تقييم أنظمة الرقابة الداخلية ذات الصلة بالبرامج التي تمولها تمكين لصالح المؤسسة المستفيدة والحصول على فهم كافٍ لها": تتعلق هذه المسألة بذاكرة مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 وتفحص وجود معايير إدارية موحدة (كتوفير النتائج المالية الدقيقة والحديثة والكاملة وعمليات الشراء والممتلكات والسجلات).

"القيام باختبارات من أجل تحديد ما إذا كانت المؤسسة المستفيدة من المنحة قد امتثلت لشروط وبنود اتفاقية المنحة من كافة النواحي الجوهرية": والهدف هو التأكد من وجود امتثال للبنود والشروط الخاصة باتفاقية منحة تمكين بما في ذلك كافة الوثائق الملحقه والقوانين والأنظمة المحلية.

➤ ما هي الخطوات التي تتضمنها عملية التدقيق؟

- مرحلة ما قبل التدقيق

- بيان المساءلة عن أموال المنحة
- أنظمة الرقابة الداخلية
- الامتثال لبنود المنحة وشروطها وللقوانين والأنظمة السارية
- متابعة التوصيات التي صدرت عن عمليات التدقيق السابقة
- مراجعة عملية المشاركة في التكاليف
- القوائم المالية عامة الهدف .

➤ ماذا تشمل كل خطوة وما هي النتائج المترتبة عليها؟

مرحلة ما قبل التدقيق:

- يقوم المدققون بتجميع ومراجعة كافة الوثائق ذات الصلة ومن بينها (على سبيل المثال لا الحصر):
- اتفاقية المنحة والوثائق المرفقة بها (مذكرات مكتب الإدارة والموازنة)
- الموازنات
- تقارير التقدم في العمل وفهرس الحسابات والهيكل التنظيمي ووصف نظام المحاسبة وسياسات الشراء وإجراءاته والدليل التشغيلي ، إلخ.

النتيجة – النتيجة هي أن المدقق يكتسب فهماً كاملاً لبرنامج المنحة وللأمر المتعلقة بالامتثال والأمر الإدارية والمالية.

بيانات المساءلة عن أموال المنحة (FAS)

تقوم المؤسسة المستفيدة من المنحة بإعداد بيانات المساءلة عن أموال المنحة انطلاقاً من "حساباتها المالية المنفصلة الخاصة بالمنحة" بحيث تعرض هذه البيانات الإيرادات التي تلقتها المؤسسة من تمكين أثناء الفترة الخاضعة للتدقيق والتكاليف التي أبلغت المؤسسة المستفيدة عن حدوثها.

تقوم المؤسسة المستفيدة بإعداد هذه البيانات ويقوم المدقق بمراجعتها وفقاً للتصنيفات المختلفة وللبند الرئيسية الواردة فيها.

يجب أن تتحمل المؤسسة المستفيدة المسؤولية الكاملة عن مدى دقة بيانات المساءلة عن أموال المنحة قبل أن تبدأ عملية التدقيق.

يقوم المدقق بتقييم نشاطات البرنامج وإنجازاته حتى يحدد ما يلي:

- إذا ما كانت التكاليف المحددة الواقعة هي تكاليف مسموح بها وقابلة للتخصيص ومنطقية وفقاً لشروط المنحة وبندوها.
- وحتى يعرف أين حصلت أي عمليات غير قانونية أو أي شوائب في العمل أو أين من المرجح أن تكون قد حصلت نتيجة لضعف في الإجراءات الرقابية.

النتيجة: الحصول على رأي المدقق في ما يتعلق ببيانات المساءلة عن أموال المنحة وجدول لأي تكاليف خاضعة للمساءلة.

U المشاركة في التكاليف

يقوم المدقق بمراجعة جدول المشاركة في التكاليف حتى يحدد ما إذا قامت المؤسسة المستفيدة بالفعل بتوفير مبالغ المشاركة في التكاليف وإذا ما سجلتها المؤسسة وفقاً لشروط المنحة وبندوها.

النتيجة: رأي المدقق فيما يتعلق بالمساهمات في التكاليف وبشكل يتفق وبندود المنحة وشروطها. ويقوم المدقق بتسجيل أي تكاليف خاضعة للمساءلة في القسم الخاص بالامتثال.

U نظام الرقابة الداخلية

يقوم المدقق بمراجعة أنظمة الرقابة الداخلية التي تتبعها المؤسسة المستفيدة (السياسات والإجراءات) حتى يفهم تصميمها ويتأكد من أنها قد طبقت بالفعل.

ومن بين عمليات الرقابة الداخلية الواجب دراستها (على سبيل المثال لا الحصر):

- نظام المحاسبة
- مدى السماح بالتكاليف
- إدارة التقديرات
- شراء السلع والخدمات
- الموارد البشرية
- البضائع
- الامتثال لبندود المنحة وللقوانين ذات الصلة

النتيجة: رأي المدقق الذي يقوم بتحديد أي أوضاع ينبغي رفع التقارير بشأنها بما في ذلك الضعف الجوهرى في أنظمة الرقابة الداخلية.

U الامتثال لبنود المنحة والقوانين والأنظمة ذات الصلة

يقوم المدقق بالإطلاع على الشروط والبنود والقوانين والأنظمة حتى يحدد أيًا منها قد يكون له تأثير مباشر وجوهري على بيانات المسألة عن أموال المنحة ويحدد المدقق ما إذا كانت المبالغ المصروفة من المنحة تتفق مع الشروط والبنود والقوانين والأنظمة كما يقوم بتحديد وتصنيف التكاليف غير المناسبة.

و يحدد المدقق ما إذا تم شراء أي مساعدات تقنية لم يتم تسجيلها أو أنها لم تستخدم للأغراض المقصودة منها وما إذا كان الأشخاص الذين تلقوا الخدمات أو الفوائد مؤهلين لتلقيها وما إذا كانت التقارير المالية مدعّمة بسجلات أو دفاتر.

النتيجة: رأي المدقق بالنسبة للامتثال، بما في ذلك إيجاد حالات فعلية من عدم الامتثال الجوهرى.

متابعة التوصيات التي صدرت عن عمليات التدقيق السابقة

يقوم المدققون بهذه العملية حتى يحددوا ما إذا كانت المؤسسة المستفيدة من المنحة قد اتخذت إجراءات تصحيحية مناسبة وفي الوقت المناسب بناءً على نتائج عمليات التدقيق السابقة.

النتيجة: تقرير من المدقق بشأن النتائج والتوصيات التي انبثقت عن عمليات تدقيق سابقة ولم يتم تصحيحها، والتي تؤثر على بيانات المسألة عن أموال المنحة.

U القوائم المالية ذات الغرض العام

يقوم المدققون بفحص البيانات المالية العامة الخاصة بالمؤسسة المستفيدة من المنحة (مثل الميزانية العمومية) والمتعلقة بالمؤسسة بأسرها والهدف من ذلك هو إعطاء رأي حول ما إذا كانت هذه القوائم تعكس الوضع المالي للمؤسسة المستفيدة بعدالة في نهاية السنة ونتائج عملياتها وتدفقاتها النقدية في السنة المنتهية بذلك التاريخ بشكل يتفق مع معايير المحاسبة المتعارف عليها.

النتيجة: رأي المدقق عن مدى التوافق بين القوائم المالية العامة ومعايير المحاسبة المتعارف عليها.

U على ماذا يحتوي تقرير التدقيق

يتضمن تقرير المدقق ما يلي:

بيان المسألة عن أموال المنحة – إعطاء رأي حول ما إذا كان بيان المسألة عن أموال المنحة يعرض بشكل عادل ومن كافة النواحي الجوهرية، إيرادات البرنامج والتكاليف المترتبة والسلع أو المساعدة التقنية التي تم شراؤها بشكل يتفق مع بنود وشروط الاتفاقية ومع معايير المحاسبة المتعارف عليها.

المشاركة في التكاليف – تقرير حول مراجعة جداول المساهمات في التكاليف بحيث يحدد هذا التقرير التكاليف الخاضعة للمساءلة والمتعلقة بمبالغ لم تتوفر أو لم يتم تسجيلها وفقاً لبنود المنحة وشروطها.

أنظمة الرقابة الداخلية – قسم يتعلق بفهم المدقق لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة المستفيدة (السياسات والإجراءات) ذات الصلة بالنشاط الذي تموله المنحة، بما في ذلك الأوضاع الواجب رفع تقارير بها ونقاط الضعف الجوهرى.

الامتثال – قسم يتعلق بامتثال المؤسسة المستفيدة من المنحة لبنودها وشروطها وللوائح والأنظمة ذات الصلة المتعلقة بالبرنامج الذي تموله المنحة، بما في ذلك التكاليف الخاضعة للمساءلة.

عمليات التدقيق السابقة – تعقيبات حول وضع التوصيات التي انبثقت عن عمليات التدقيق السابقة.

القوائم المالية العامة – قسم يتعلق بالقوائم المالية العامة الخاصة بالمؤسسة المستفيدة من المنحة والمتعلقة بالمؤسسة بأسرها.

وينبغي أن يتضمن التقرير النهائي بعد كل توصية الآراء ذات الصلة التي أبدتها مسؤولو المؤسسة المستفيدة فيما يتعلق بنتائج التوصيات والإجراءات التي اتخذت من أجل تطبيق هذه التوصيات.

U الدرس الرئيسى

إن العوامل الثلاث الرئيسية في عمليات التدقيق بالنسبة لتمكين هي:

بيانات المساءلة عن أموال المنح – أي الأموال التي تلقيتها والتكاليف التي ترتبت عليك
أنظمة الرقابة الداخلية – السياسات والإجراءات المطبقة للتأكد من أن الأموال تنفق كما ينبغي
الامتثال – القوانين والأنظمة التي وافقت على اتباعها.

الهدف التعليمي رقم 2: المصطلحات المستخدمة في مجال التدقيق
➤ ما هي المصطلحات الأكثر شيوعاً/الأكثر أهمية في مجال التدقيق التي ينبغي على أي مؤسسة مستفيدة أن تفهمها؟

U الدرس الرئيسي

تتم معالجة عمليات التدقيق في تمكين وإعداد التقارير بشأنها باستخدام مصطلحات التدقيق
إن الكثير من هذه المصطلحات معقدة
ولكن عليك أن تكون ملماً بها على أكمل وجه لأن هذه المصطلحات كثيراً ما ترتبط بشكل مباشر بالتكاليف الخاضعة للمساءلة،
أي أنه يمكن لمؤسستك أن تخسر المال و/أو أن تتضرر سمعتها بشكل كبير.

نقاط الضعف الجوهرية - نقاط ضعف رئيسية في سياسات المؤسسة المستفيدة من المنحة أو في إجراءاتها ستؤدي إلى تضمين إشارة خطية إلى ذلك في تقرير المدقق. وينبغي على المؤسسات المستفيدة من المنحة أن تصحح نقاط الضعف الجوهرية هذه حسب سلم الأولويات لأنها إذا لم تصححها فإنها قد تتسبب في خفض قيمة المنحة أو في إنهائها.

وضع ينبغي التقرير عنه - أي نقطة ضعف في السياسات والإجراءات لدى المؤسسة المستفيدة من المنحة ستؤدي إلى تضمين إشارة محددة وخطية في تقرير المدقق. وينبغي تصحيحها في الوقت المناسب.

التأكد المطلق - أي أن تعمل السياسات أو الإجراءات وفق المخطط في 100% من الحالات.
التأكد المعقول - أي أن تعمل السياسات والإجراءات وفق المخطط معظم الوقت أو في ظل ظروف العمل الطبيعية.

أن تعرض بشكل عادل - أي أنه وحسب علم إدارة المؤسسة المستفيدة، ما من سبب أو مسبب يؤدي إلى كون أي عملية أو وثيقة تتم مراجعتها غير كاملة وغير دقيقة وغير واقعية.

أنظمة الرقابة الداخلية - هي نظام السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة المستفيدة من أجل التحقق من عرض كافة النشاطات أو الوثائق بشكل عادل وبدرجة تأكد منطقية من عدم ظهور أي نقطة ضعف جوهرية.

القوانين والأنظمة ذات الصلة - أي قوانين أو أنظمة من الحكومة المحلية يطلب من المؤسسة المستفيدة من المنحة أن تمتثل لها في نشاطاتها المختلفة.

تمثيل الإدارة - ضمانات من الإدارة بأن كافة النشاطات المنفذة والوثائق المقدمة إلى المدققين عرضت بشكل عادل وبدرجة تأكد منطقية من عدم وجود أي نقطة ضعف جوهرية أو أي وضع ينبغي التقرير عنه حسب علم المؤسسة.

اجتماع بداية التدقيق واجتماع انتهاء التدقيق - يتم عقد اجتماع في بين المدقق وإدارة المؤسسة عند بداية عملية التدقيق من أجل النقاش بشأن أهداف التدقيق ونطاقه، أما اجتماع انتهاء التدقيق فيعقد بعد انتهاء نطاق العمل من أجل مراجعة مسودة تقرير المدقق ومخرجاته.

المخرجات - تحديد وضع أو نقاط ضعف جوهرية ينبغي رفع تقرير عنها. وتعرض هذه المخرجات على شكل:

- وضع - الوضع الحالي
- معايير - المعايير أو الأنظمة أو معايير المحاسبة المتعارف عليها والواجب تطبيقها
- السبب - السبب وراء وجود مثل هذا الوضع
- التأثير - الوقع السلبي على العرض المنصف لبيانات المساءلة عن مبالغ المنحة
- التوصيات - الخطة الهادفة إلى تصحيح المخرجات وإلى الامتثال للمعايير

التكاليف الخاضعة للمساءلة - هي التكاليف التي يشير المدقق إلى احتمال عدم أهليتها أو إلى عدم وجود ما يساندها.

التكاليف غير المؤهلة - هي التكاليف غير المنطقية والتي تحظرها المنحة أو القوانين أو الأنظمة السارية أو أن لا علاقة لها بالبرنامج (لا يمكن تخصيصها)

التكاليف غير المدعّمة – هي التكاليف التي لا تحظى بمساندة من وثائق كافية أو أنها لم تحصل على الموافقات أو المصادقات المسبقة المطلوبة.

رأي متحفظ– هو الرأي الذي يصدره المدقق والذي يبين فيه وجود وضع يجب رفع تقرير عنه أو وجود نقاط ضعف جوهري (ترتبط بشكل شبه دائم بالتكاليف الخاضعة للمساءلة).

رأي نظيف– رأي يصدره المدقق لا يبين فيه وجود وضع يجب الإبلاغ عنه أو وجود نقاط ضعف جوهري (ترتبط بشكل شبه دائم بالتكاليف غير الجوهرية أو غير الخاضعة للمساءلة)
بيان المساءلة عن أموال المنحة – جدول يعرض الموازنة الموافق عليها للمنحة على أساس البنود والمبالغ التي يتم استلامها أثناء الفترة الخاضعة للتدقيق والتكاليف الحاصلة أثناء فترة التدقيق والرصيد المتبقي.

الدرس الرئيسي

تقوم تمكين بعملية تدقيق على أساس افتراض مفاده أن إدارة المؤسسة المستفيدة من المنحة تعرض بشكل عادل في بيانات المساءلة عن أموال المنحة، وحسب علمها، كافة مبالغ المنحة التي تم تلقيها وكافة التكاليف المترتبة وفقاً لبنود المنحة وشروطها ووفقاً للقوانين والأنظمة المحلية.

تمرين:

ارسم خطأ للربط بين كل مصطلح في العمود الأول والهدف الذي يناسبه في العمود الثاني:

مصطلح التدقيق	هدف التدقيق
نقطة ضعف جوهري	بيانات المساءلة عن أموال المنحة
تمثيل الإدارة	
تكاليف غير مدعّمة	الرقابة الداخلية
وضع ينبغي رفع تقرير عنه	
القوانين والأنظمة	
عرض عادل	
رأي متحفظ	
تكاليف غير مؤهلة	الامتثال
المخرجات	

الهدف التعليمي رقم 3: خطة إعداد التدقيق
➤ كيف تعدّ لإجراء عملية تدقيق؟

الدرس الرئيسي

إن عمليات التدقيق عادة ما تعتمد على الوثائق
ينبغي على مؤسستك أن تقرأ وتراجع وتفهم وتعمل مع كافة الوثائق المرجعية ذات الصلة بعمليات التدقيق
ينبغي أن يتسنى الوصول للوثائق المناسبة المطلوبة والإطلاع عليها وأن تكون في وضع (جيد) يسمح بتدقيقها.

مراجعة الوثائق ذات الصلة بعمليات التدقيق

ينبغي عليك وعلى موظفيك أن تقرأوا وتراجعوا وتفهموا الوثائق ذات الصلة بعمليات التدقيق:

إجباري:

- اتفاقية منحة تمكين
- الدليل المبسط للمنح وملحق هذا الدليل
- مذكرات مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110، أ-122 و أ-133.
- القوانين والأنظمة المحلية

اختياري ولكن ينصح به:

- التوجيهات المتعلقة بعمليات التدقيق المالي التي تطلبها المؤسسات الأجنبية المستفيدة من المنح
- معايير التدقيق الحكومية التابعة للمراقب العام للولايات المتحدة

ستشرح التوجيهات عملية التدقيق بشكل كامل ويطلب من المدقق أن يتبع هذه التوجيهات. تبين هذه التوجيهات طريقة عمل المدقق إن طريقة العمل هذه هي نفسها المتبعة بالنسبة لكافة عمليات التدقيق في تمكين.

Uمسؤول الاتصال في ما يتعلق بعمليات التدقيق

عليك أن تعين أحد موظفيك بحيث يشكل نقطة الاتصال بالنسبة لكافة الأمور ذات الصلة بعمليات التدقيق:

- ينبغي أن يكون متواجداً طيلة فترة التدقيق
- ينبغي أن يفهم عملية التدقيق
- ينبغي أن يفهم نشاطات المنحة
- ينبغي أن يتمتع بسلطة تلبية الاحتياجات والمطالب اليومية التي قد يتقدم بها المدقق في الوقت المناسب وبشكل كامل.

Uمراجعة الوثائق المساندة

سيقوم المدقق بفحص بيانات المسألة عن أموال المنحة وأنظمة الرقابة الداخلية (السياسات والإجراءات) ومدى امتثالك.

ولكل مجال يتم فحصه وثائق ترتبط بأهدافه:

- بيانات المسألة عن أموال المنحة – الإيصالات والفواتير، إلخ.
- الرقابة الداخلية – مذكرات السياسات والإجراءات، العقود، وثائق الشراء، إلخ
- الامتثال – الأدلة على دفع الضرائب المحلية والمساهمة في الصناديق الاجتماعية، التقارير التقنية ذات الصلة بإنجازات البرنامج، إلخ.

قبل وصول المدقق، تأكد من أن ملفاتك محدثة وكاملة ومهنية ويمكن الإطلاع عليها. أي تأكد من وجود كافة الوثائق الضرورية في موقع واحد في مكان التدقيق.

Uالدرس الرئيسي

إن غياب إحدى المستندات المؤيدة المطلوبة يؤدي إلى التشكيك في التكاليف – لذا ينبغي أن تتوافر كافة هذه المستندات.

تأكد من وجود كافة التواريخ والوثائق على الوثائق: ينبغي أن تكون هناك إشارة واضحة إلى أن الإدارة قد راجعت الصفقات ووافقت عليها بشكل منظم. وينبغي أن تجيب المستندات المؤيدة على الأسئلة التي تبدأ بمن، متى، أين، كم، لماذا، إلخ؟ إذا ما ارتبطت إحدى المستندات المؤيدة بسياسة أو إجراء معين، فينبغي على هذه الوثيقة أن تبين أن هذه السياسات والإجراءات قد اتبعت بشكل سليم.

إذا ما ارتبطت إحدى الوثائق بوثيقة أخرى، فينبغي أن تكون الوثيقة الثانية أيضاً في وضع يسمح بالوصول إليها والإطلاع عليها وتدقيقها. وينبغي أن يكون بمقدورك أنت والمدقق أن تجدوا كافة الخيوط الواصلة بين الوثائق المساندة وخطة العمل الموافق عليها والموازنة الموافق عليها.

Uقم بتحضير الموظفين وأطلعهم على ما يجري

إن أي مدقق قد يرغب في أن يتحدث إلى الموظفين الإداريين والماليين والفنيين. لذا قم بإطلاعهم على عملية التدقيق وتأكد من أنهم يملكون المعلومات الحديثة عن أدوارهم وأنهم على إطلاع تام على هذه الأدوار وعلى مسؤولياتهم وعلى سلطاتهم بالنسبة لبرنامج المنحة. أطلب من موظفيك أن يجيبوا على أسئلة المدقق بطريقة دقيقة ومعقدة.

Uاجتماع بداية عملية التدقيق

لا تأخذ هذا الاجتماع بخفة. تأكد من أن كافة الموظفين الذين سيحضرون الاجتماع قد تلقوا المعلومات الكاملة وأنهم على إطلاع كامل على الأمور إذ أن المدقق سيبدأ بتشكيل آرائه أثناء هذا الاجتماع الأولي لذا تأكد من أنه سيشكل رأياً إيجابياً عنك وعن مؤسستك.

Uكن دائماً صريحاً ومباشراً

إذا ما طرح المدقق سؤالاً عليك ولم تكن تعرف الإجابة عليه، قل له إنك لا تملك الإجابة ولكنك ستحاول أن تجدها.
إذا كنت تعرف أنك لن تستطيع أن تجد الإجابة، فقل له ذلك.
إذا طلب المدقق الحصول على وثيقة لا تملكها، فقل له ذلك وحاول أن تجد هذه الوثيقة ضمن إطار زمني معقول.
إذا لم تستطع إيجاد وثيقة أو كنت تعرف إنها غير موجودة، فقل له ذلك.

تمرين: من خلال ما تعلمته من ورشة العمل هذه، حدد النشاطات الثلاثة الأكثر أهمية التي يجب أن تقوم بها بشكل فوري حتى تعدّ مؤسستك وتهيأها لعملية تدقيق ممكنة.

1. ماذا؟

من؟

كيف؟

2. ماذا؟

من؟

كيف؟

3. ماذا؟

من؟

كيف؟

lshyoukhi

l s h y o u k h i

T a m k e e n n

ØGf € àGf € üGf € Hf € 4H

lshyoukhi

l s h y o u k h i

T a m k e e n n

ØGf € àGf € üGf € Hf € 4H

الوحدة الثالثة

تمرين:

رتب قدرات وطاقات مؤسستك الحالية (الأفضل = 1، الأضعف = 7) على التحقيق المنطقي للعناصر السبعة السابق ذكرها:

المرتبة/الدرجة

.....
.....
.....
.....
.....
.....

العنصر

موظفون مؤهلون وكفؤون
مسؤوليات محددة
الفصل بين المهام
حماية للأصول
نظام محاسبة يمكن الوثوق به
رفع تقارير دورية

الوحدة الرابعة

Uتمرين:

أكمل الجملة التالية باستخدام مصطلحي "Uأداء" و "Uنتائج"

"تستخدم مؤسستي السياسات والإجراءات من أجل..."

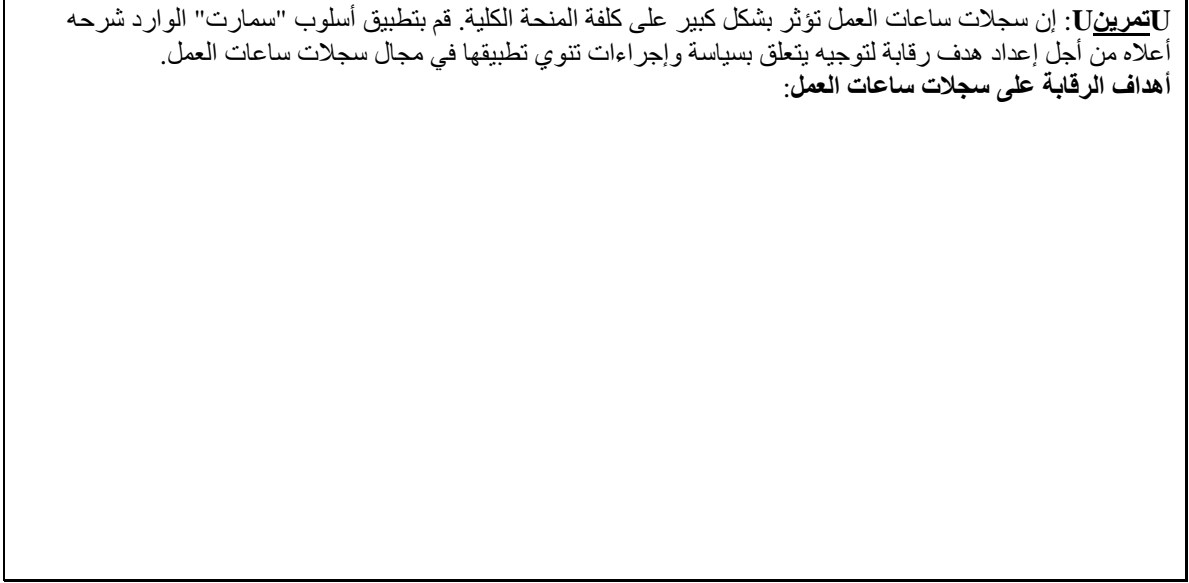
Uتمرين: أذكر المسائل الرئيسية الواجب أخذها في الاعتبار عند إعداد توجيه سياسي أو إجرائي لتوظيف مدربين في ورشة عمل.

المسائل الرئيسية الواجب أخذها في الاعتبار هي:

الوحدة الرابعة



Uتمرين U: إن سجلات ساعات العمل تؤثر بشكل كبير على كلفة المنحة الكلية. قم بتطبيق أسلوب "سمارت" الوارد شرحه أعلاه من أجل إعداد هدف رقابة لتوجيهه يتعلق بسياسة وإجراءات تنوي تطبيقها في مجال سجلات ساعات العمل.
أهداف الرقابة على سجلات ساعات العمل:



الوحدة الرابعة

تمرين: حدد احتياجاتك الثلاث الأكثر إلحاحاً والواجب معالجتها في غضون 30 يوماً، واحتياجات ثلاث تجب معالجتها في غضون 60 يوماً وثلاثة احتياجات تنوي معالجتها عندما يحين الوقت لذلك.

احتياجات ملحة (30 يوماً):

1.

2.

3.

احتياجات على المدى المتوسط (60 يوماً):

1.

2.

3.

احتياجات ستتم معالجتها عندما يحين الوقت:

1.

2.

3.

الوحدة السادسة

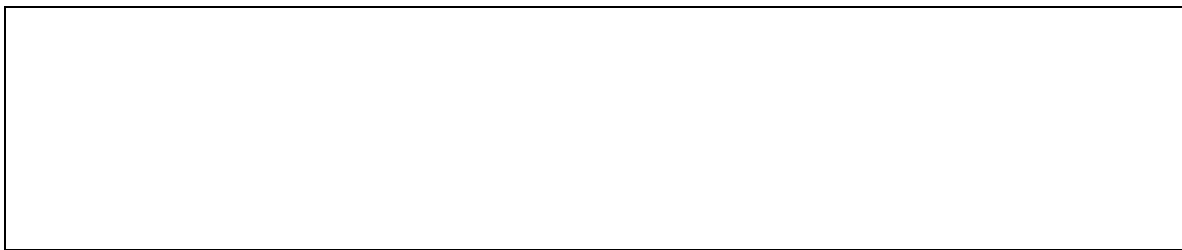
Uتمرين:

ستبدأ حلقة البحث التي تشارك فيها بعد ستين دقيقة واكتشفت للتو أن الحافلات الثلاث التي استأجرتها بالأمس لنقل الحضور إلى قاعة المؤتمرات قد أوقفها أحد الحواجز العسكرية. وعلى بعد 200 متر منك ثمة موقف لسيارات الأجرة وتقف عنده حافلات يمكن استئجارها فوراً على أساس "الدفع نقداً فقط". ماذا ستفعل حتى تتأكد من أن الحضور سيصلون في الوقت المحدد بينما تحمي في الوقت ذاته مؤسستك من التشكيك في هذا المصروف؟

Uتمرين:

أسرد في ما يلي الوثائق المساندة الرئيسية لمستشار تم الاستعانة بخدماته لإجراء دراسة على مدار ثلاثة أشهر وقام بتسليم المخرج الأخير ووفر فاتورة حتى يحصل على الدفعة الأخيرة من المبلغ المستحق له.

الوحدة السادسة



الوحدة السابعة

Uتمرين

توفر المنحة التي حصلت عليها مبالغ مالية لشراء ورشة عمل متخصصة في موضوع "س ص ع"، ويعمل عمك في الشركة التي تعتبر الرائدة في مجال توفير "س ص ع". هل يكون هناك تضارب مصالح ظاهر إذا طلبت مؤسستك من شركة عمك أن تقدم عرضاً؟

ما الذي يمكنك القيام به لإزالة تضارب المصالح الظاهر هذا؟

أورد قائمة بالمواصفات الأساسية لورشة عمل مدتها ثلاثة أيام ومكونة من عشرة وحدات عن موضوع "س ص ع" سيتم تسليمها ستة مرات في مواقع ثلاثة مختلفة:

الوحدة السابعة



الوحدة الثامنة

تمرين

تم تعيينك مؤخراً كمدير لإحدى المؤسسات الأهلية الصغيرة وانتبهت إلى أن ماسك الحسابات في المؤسسة يحتفظ كذلك بصندوق المصاريف الصغيرة (صندوق النثریات) ويقوم بمعالجة كافة التعاملات المصرفية ويعدّ كافة الدفعات وكافة التقارير المالية. وماسك الحسابات هذا يعمل في المؤسسة منذ تأسيسها، أي منذ أكثر من ست سنوات، وحتى تاريخه لم يسجل أي سوء استخدام لأموال هذه المؤسسة.

1. ما هي المسائل التي ينبغي النظر فيها؟

2. هل ينبغي عليك اتخاذ أية إجراءات لحماية مبالغ تمكين من الهدر والتزوير والاستغلال بطريقة تضمن فعالية التكلفة؟

3. إذا كنت ستقوم بذلك، فما هي الإجراءات المناسبة؟

الوحدة التاسعة

تمرين U:

خصصت في موازناتك بنداً لسبعة موظفين يقومون بجمع البيانات وسيعملون لمدة 12 أسبوعاً بحيث يتقاضى كل منهم مبلغ 100 دولار لكل أسبوع، غير أنك تمكنت من تجميع كافة البيانات التي تحتاجها باستخدام خمسة من هؤلاء الموظفين فقط وفي فترة بلغت ثمانية أسابيع. ما هي الوفورات التي تكون قد حققتها مقارنة بما ورد في الموازنة وماذا ينبغي عليك أن تفعل الآن؟

الوحدة العاشرة

تمرين:

ارسم خطاً للربط بين كل مصطلح في العمود الأول والهدف الذي يناسبه في العمود الثاني:

مصطلح التدقيق	هدف التدقيق
نقطة ضعف جوهري	بيانات المساءلة عن أموال المنحة
تمثيل الإدارة	
تكاليف غير مدعّمة	
وضع ينبغي رفع تقرير عنه	الرقابة الداخلية
القوانين والأنظمة	
عرض عادل	
رأي متحفظ	
تكاليف غير مؤهلة	
المخرجات	الامتثال

تمرين: من خلال ما تعلمته من ورشة العمل هذه، حدد النشاطات الثلاثة الأكثر أهمية التي يجب أن تقوم بها بشكل فوري حتى تعدّ مؤسستك وتهيأها لعملية تدقيق ممكنة.

1. ماذا؟

من؟

كيف؟

2. ماذا؟

من؟

الوحدة العاشرة

كيف؟

3. ماذا؟

من؟

كيف؟

الوحدة الخامسة

تمرين

أذكر اسم الشخص في مؤسستك المسؤول عن التحقق من أن التكاليف مسموحة.

اشرح لماذا يعتبر هذا الشخص مؤهلاً للقيام بهذه العملية.

اشرح كيف يتم توثيق المعلومات المتعلقة بهذه المسؤولية.

اشرح كيف يمكنك أن تعالج أي عيوب قائمة في عملية مراجعة مدى السماح بالتكاليف في مؤسستك.

مشروع تمكين
نموذج تقييم ورشة العمل الخاصة بأساسيات النظم الادارية والمالية

العلامات: 1= غير مرضي، 2= يحتاج إلى التحسين 3= مرضي 4= جيد 5= ممتاز

العلامة	معيير التقييم
	جودة التحضيرات والإعداد المناسب للأغراض اللوجستية قبل الورشة، وإبلاغكم بها.
	نوع وتوقيت الإرشاد الفني قبل انعقاد الدورة (أهداف الاجتماعات، الأعمال التحضيرية المطلوبة، مسودة البرنامج، الخ)
	ملائمة مكان انعقاد الدورة والخدمات الأخرى (الأجهزة التعليمية، الترجمة، التصوير، الخ)
	جودة المواد التعليمية وترتيبها
	عملية وإدارة برنامج الدورة (مثل تتابع الوحدات التعليمية، وإدارة الوقت)
	مدى فاعلية ونجاح الوحدات التدريبية في إنجاز الأهداف التعليمية الموضوعية
	توفر الفرصة لتبادل المعلومات والآراء
	مدى فاعلية التمارين من حيث الشكل والخطوات
	تقييمك للورشة بشكل عام

برأيك، ما هو الجانب الذي أحببته U أكثر في الدورة؟

برأيك، ما هو الجانب الذي أحببته U أقل في الدورة؟

هل لديك أية ملاحظات إضافية أو اقتراحات تود أن تأخذها تمكين بعين الاعتبار عند عقد الورشات القادمة؟ (يمكنك استخدام الجانب الآخر للورقة).

تمكين
ورشة العمل الخاصة بأنظمة الإدارة المالية:
أساسيات الإدارة المالية وأكثر
استبيان مراجعة المعرفة والمهارات

1- يعتبر بناء القدرات المالية للمؤسسات الأهلية من مسؤولية:

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| المحاسب | <input type="checkbox"/> |
| المحاسب وماسك الدفاتر | <input type="checkbox"/> |
| إدارة المؤسسة الأهلية | <input type="checkbox"/> |
| مجلس إدارة المؤسسة الأهلية | <input type="checkbox"/> |
| تمكين والجهات الممولة الأخرى | <input type="checkbox"/> |
| لا شيء مما ذكر أعلاه | <input type="checkbox"/> |
| لا أعرف | <input type="checkbox"/> |

2- عند وجود أي تساؤل لديك حول بنود وشروط المنحة التي حصلت عليها، يعتبر مرجعك الأمثل:

- | | |
|----------------------------------------------------------|--------------------------|
| متخصص المجتمعات الأهلية في تمكين | <input type="checkbox"/> |
| مشرفك المباشر أو مجلس الإدارة | <input type="checkbox"/> |
| دليل المنح والملحق الصادر عن تمكين | <input type="checkbox"/> |
| مذكرات مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 و أ-122 أو أ-133 | <input type="checkbox"/> |
| لا شيء مما ذكر أعلاه | <input type="checkbox"/> |
| كل ما ذكر أعلاه | <input type="checkbox"/> |
| لا أعرف | <input type="checkbox"/> |

3- يمكن إيجاد إجابات حول معظم الأسئلة المتعلقة بالتدقيق بالرجوع إلى:

- | | |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| مذكرات مكتب الإدارة والموازنة رقم أ-110 و أ-122 أو أ-133 | <input type="checkbox"/> |
| اتفاقية المنحة | <input type="checkbox"/> |
| دليل المنح والملحق الصادر عن تمكين | <input type="checkbox"/> |
| توجيهات التدقيق المالي الصادرة عن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية | <input type="checkbox"/> |
| اثنتين أو أكثر مما ذكر أعلاه | <input type="checkbox"/> |
| لا أعرف | <input type="checkbox"/> |

4- الوثائق المرجعية المرفقة في اتفاقية المنحة:

- ☐ تنطبق فقط على الأوضاع التي يتم وصفها في بند الشروط الخاصة
- ☐ تتطلب دوماً تحديد الأجزاء التي تنطبق عليها
- ☐ ذات صلاحية عالية إلا إذا ذكر عكس ذلك في بند الشروط الخاصة
- ☐ تعالج فقط الدفعات المتتالية والتكاليف ذات العلاقة
- ☐ لا شيء مما ذكر أعلاه
- ☐ لا أعرف

5- تسوية أو مطابقة حسابات البنوك يجب أن:

- ☐ يتم تحضيرها خلال عشرة أيام من بداية التدقيق
- ☐ يقوم بتحضيرها ماسك الدفاتر ويراجعها ويصادق عليها المحاسب
- ☐ يتم دمجها في التقرير الرئيسي ربع السنوي للتدفقات النقدية
- ☐ تتم مراجعته والمصادقة عليه من قبل الإدارة بشكل شهري
- ☐ لا شيء مما ذكر أعلاه
- ☐ لا أعرف

6- بالنسبة إلى أموال منحة تمكين، فيجب أن:

- ☐ يتم تتبعها بشكل منفصل وبشفافية
- ☐ يتم الاحتفاظ بها في حساب بنكي محدد وخاص بأموال تمكين
- ☐ يتم الاحتفاظ بها في حساب بنكي ويتم تحديد المخولين بالتوقيع من قبل مجلس الإدارة خطياً
- ☐ يتم تخصيص التكاليف بواسطة مسؤول مخول بذلك وأن يتم ذكر المسؤوليات في الوصف الوظيفي
- ☐ كل ما ذكر أعلاه
- ☐ لا شيء مما ذكر أعلاه
- ☐ لا أعرف

7- المستندات المؤيدة الجيدة:

- ☐ مهمة وقت التدقيق
- ☐ هي مسؤولية كل الموظفين الذين تربطهم علاقة بالصفقات
- ☐ تجيب على الأسئلة التي تبدأ بمن، متى، أين، كيف، لماذا (ولم لا) وكم ... الخ.
- ☐ يتم تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المبنية على المعرفة
- ☐ كل ما ذكر أعلاه
- ☐ الخياران الأول والثاني فقط
- ☐ لا شيء مما ذكر أعلاه
- ☐ لا أعرف

8- يجب تأييد وتدعيم دفعات الرواتب بواسطة:

- الإيصالات بالدفع ☐
- كشوفات بساعات العمل التي وقع عليها الموظف وصادق عليها المشرف المباشر ☐
- الوصف الوظيفي ☐
- عقود التوظيف أو كتب التعيين ☐
- كل ما ذكر أعلاه ☐
- الخياران الأول والثاني فقط ☐
- لا شيء مما ذكر أعلاه ☐
- لا أعرف ☐

9- إذا تقدم أحد موظفي المكتب طالباً بدل مبلغ كان قد أنفقه دون تقديمه إيصال بذلك:

- أرفض دفع المبلغ لذلك الموظف ☐
- أوجه للشخص كتاب تنبيه ☐
- أقوم بدفع المصروف وأؤكد ضرورة المحاولة الجادة في المرات القادمة ☐
- أطلب من الشخص شرح الظروف ☐
- أقوم بإعداد مذكرة (من، متى، أين، كيف، لماذا... الخ) يوقع عليها الموظف وأوقع عليها أنا ☐
- لأغراض الاحتفاظ بها في الملف إذا كان من المعقول القيام بذلك ☐
- الخياران الأخيران ☐
- لا شيء مما ذكر أعلاه ☐
- لا أعرف ☐

10- ينطبق التخوف من التضارب في المصالح فقط عندما:

- عند وجود علاقة مع أفراد العائلة المباشرة (أخ مثلاً) ☐
- عند وجود مستندات مؤيدة حقيقية ودامغة ☐
- عندما يكون المبلغ موضوع البحث مساوياً لمائة دولار أو أكثر ☐
- عند شراء المواد والآلات ☐
- كل ما ذكر أعلاه ☐
- لا شيء مما ذكر أعلاه ☐
- لا أعرف ☐

11- نعني بالقيمة الأفضل:

- | | |
|---------------------------------------------|--------------------------|
| تشمل كل الخدمات مثل التدريب | <input type="checkbox"/> |
| أقل سعر معروض | <input type="checkbox"/> |
| يمكن تأجيل الدفع لستين يوماً بعد التسليم | <input type="checkbox"/> |
| تم الإيفاء بكل المواصفات | <input type="checkbox"/> |
| بمقدور البائع أن يزودنا بأسماء ثلاثة معرفين | <input type="checkbox"/> |
| كل ما ذكر أعلاه | <input type="checkbox"/> |
| لا شيء مما ذكر أعلاه | <input type="checkbox"/> |
| لا يمكن الإجابة بدون معلومات إضافية | <input type="checkbox"/> |
| لا أعرف | <input type="checkbox"/> |

12- السياسات والإجراءات الجيدة المكتوبة:

- | | |
|--------------------------------------------------|--------------------------|
| عادة لا تكون مهمة وقت التدقيق | <input type="checkbox"/> |
| يتطلبها معظم المانحين | <input type="checkbox"/> |
| تغطي فقط المواضيع المالية | <input type="checkbox"/> |
| يجب أن تكون مطبوعة على ورق ذات جودة عالية ومجلدة | <input type="checkbox"/> |
| كل ما ذكر أعلاه | <input type="checkbox"/> |
| لا شيء مما ذكر أعلاه | <input type="checkbox"/> |
| لا أعرف | <input type="checkbox"/> |

13- يجب أن يضع السياسات والإجراءات:

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| مجلس الإدارة | <input type="checkbox"/> |
| شركة محاسبة خارجية | <input type="checkbox"/> |
| المدير الإداري | <input type="checkbox"/> |
| تشارك في وضعها الإدارة والموظفين الماليين والإداريين والفنيين الرئيسيين | <input type="checkbox"/> |
| كل ما ذكر أعلاه | <input type="checkbox"/> |
| لا شيء مما ذكر أعلاه | <input type="checkbox"/> |
| لا أعرف | <input type="checkbox"/> |

14- إن من الأسباب الشائعة للمشاكل التي تتكشف عند التدقيق حول فشل السياسات والإجراءات هو:

- ☐ تعقيد التوجيه المعد على أساس المراحل
- ☐ عدم ملاءمة السياسة مع الوضع الحالي
- ☐ تجاوزات الإدارة للسياسات والإجراءات
- ☐ عدم قيام الموظفين بقراءة السياسات والإجراءات
- ☐ لا شيء مما ذكر أعلاه
- ☐ لا أعرف

15- أي من التالية يعتبر عنصراً أساسياً من عناصر أنظمة الضبط والرقابة:

- ☐ موظفون مؤهلون
- ☐ مسؤوليات محددة
- ☐ الفصل بين المهام
- ☐ توفير الحماية للأصول
- ☐ نظام محاسبة يمكن الوثوق به
- ☐ إعداد تقارير دورية
- ☐ كل ما ذكر أعلاه
- ☐ لا شيء مما ذكر أعلاه
- ☐ لا أعرف

16- يجب أن تكون كل التكاليف المسموح بها في تمكين:

- ☐ معقولة
- ☐ قابلة للتخصيص
- ☐ مدعومة بشكل مناسب
- ☐ تمت مراجعتها والمصادقة عليها من قبل الإدارة
- ☐ محددة في الموازنة المعتمدة
- ☐ كل ما ذكر أعلاه
- ☐ الخيارات الثلاث الأولى
- ☐ لا شيء مما ذكر أعلاه
- ☐ لا أعرف

17- إن اعتبارات تمكين للتكلفة المسموح بها:

- ☐ لا تنطبق على المشاركة في التكلفة
- ☐ تنطبق على المشاركة في التكلفة
- ☐ تختلف باختلاف زمن إسناد المنحة
- ☐ قد تم تغييرها في تشرين ثاني من العام الماضي
- ☐ كل ما ذكر أعلاه
- ☐ لا شيء مما ذكر أعلاه
- ☐ لا أعرف

18- أموال المنح غير المنفقة:

- ☐ يمكن استخدامها لتغطية تكاليف التشغيل الروتينية
- ☐ غير خاضعة للتدقيق
- ☐ هي ملك لتمكين
- ☐ يجب دوماً رفع تقرير بشأنها إلى تمكين فور ظهورها
- ☐ الخياران الأخيران
- ☐ لا شيء مما ذكر أعلاه
- ☐ لا أعرف

19- إن التسلسل الصحيح لبناء الموازنة هو:

- ☐ وضع الخطة التنفيذية ومن ثم الموازنة
- ☐ وضع الموازنة ومن ثم الخطة التنفيذية
- ☐ استخدم موازنة المنحة الأخيرة السابقة وارفع كل بند ورد فيها بنسبة ثابتة
- ☐ وضع الخطة التنفيذية ومن ثم الموازنة ومن ثم تعديل كليهما عن طريق المراجعة
- ☐ الخياران الأول والثاني فقط
- ☐ لا شيء مما ذكر أعلاه
- ☐ لا أعرف

20- وفقاً لشروط عقد منحة تمكين، تستطيع تمكين أن تقوم بـ:

- ☐ التأكد من صحة المستندات
- ☐ المراجعة المالية
- ☐ التدقيق باستخدام مدققين مستقلين
- ☐ الثلاثة السابقة لأية منحة
- ☐ لا شيء مما ذكر أعلاه
- ☐ لا أعرف

21- مصطلحات التدقيق:

- ☐ معقدة
- ☐ نمطية لكل عمليات التدقيق في تمكين

يجب فهمها بالكامل من قبل الموظفين الماليين والإدارة
تستخدم بشكل مكثف في تقارير التدقيق
كل ما ذكر أعلاه
لا شيء مما ذكر أعلاه
لا أعرف

☐
☐
☐
☐
☐



TAMKEEN

**West Bank and Gaza Civil Society and
Democracy Strengthening Project**

Financial Management Systems Workshop: Administrative and Financial Fundamentals and Beyond

Prepared By: Paul McVey



Funded by:
United States Agency for International Development
Contract No. 294-C-00-00-00077-00



Implemented by:
Chemonics International Inc.

In conjunction with its partners:
AMIDEAST
CARE International
MASSAR Associates

Date:
December 6, 04

Tamkeen Project
Administration & Financial Fundamentals Workshop Evaluation Form

Rating Key: 1 = Unsatisfactory, 2 = Needs Improvement, 3 = Satisfactory, 4 = Good,
5 = Excellent

Evaluation Criteria	Rating
Quality and timeliness of pre-meeting logistics, notification	
Quality and timeliness of pre-meeting technical guidance (meeting objectives, required preparation work, draft agenda, etc.)	
Conference room and adequacy of support (audiovisual, translation, photocopying, etc.)	
Quality and organization of printed handouts/materials	
Structure and management of agenda (i.e., module sequencing, time management)	
Effectiveness of modules in achieving listed learning objectives	
Opportunities for exchange of information and opinions	
Effectiveness of format and procedures for exercises	
Overall rating of workshop	

Please tell us the one aspect of the workshop you liked most:

Please tell us the one aspect of the workshop you liked least:

Please provide any additional comments or suggestions for the next workshop:

(Use reverse side if required)



Civil Society and Democracy Strengthening Project

مشروع تعزيز الديمقراطية والمجتمع المدني

Ramallah Office: Al Rimawi Building, 2nd Floor., Al-Ersal Street, Ramallah
Tel: (02) 298-8212/3/4/5 Fax: (02) 298-8216
P.O. Box 4310, Al Bireh, West Bank

Gaza Office: Al-Sourani Building, 3rd Floor (behind Al-Karmel School) Rimal,
Gaza
Tel: (08) 284-0170/1/2. Fax: (08) 284-0070

Email: info@tamkeen.org

April 26, 2004

CSO Director
Address

RE: Financial Management Systems Workshop: Administrative and Financial Fundamentals and Beyond

Dear Mr/Ms_____:

The purpose of this letter is to invite you to a new Tamkeen training initiative, focused on improving the financial and administrative management capacities of our CSO grantee partners. The training program is entitled *Financial Management Systems Workshop: Administrative and Financial Fundamentals and Beyond*.

The training program was developed based on your own requests for assistance to assist you in developing and codifying such financial management systems and procedures, thereby improving your ability to manage Tamkeen and other donor grant funds, as well as improving the financial management of your organizations as a whole. As many of you know, Tamkeen has recently strengthened its grants compliance procedures, including the launch of a comprehensive audit program and implementation of a regimen of pre-award surveys and financial oversight and "spot-check" procedures that are applicable to all of our former and current CSO partners. The completed audits and the findings of the spot-checks have revealed weaknesses in grant implementation, particularly in relation to financial and administrative management systems and procedures. We have drawn upon these audits and spot-check findings to create materials for a program to address common weaknesses and to provide a starting point for improvement.

The training program will cover the following topics:

- Lessons to be Learned: Findings from Tamkeen's grant compliance regimen
- Grant Agreements and Audits: The Relationship
- Funds Management
- Support Documentation
- Competition in Procurement
- Policies and Procedures: Their Importance, Use, and Development
- Checks and Balances
- Cost Allowability
- Work Plan, Task-Based Budgeting
- The Audit Process

This course will be an intensive 3-day, 6 hour per day training course. We request your attendance, as well as one individual from your financial staff (i.e. accountant, finance manager). The material is comprehensive and will be delivered in an intensive lecture and exercise format, to encourage active participation from all participants. The dates and times for the training are as follows:

West Bank:

- Session 1: Tuesday, May 25 – 27: Best Eastern Hotel, Ramallah
- Session 2: Sunday, May 30 – June 1: Best Eastern Hotel, Ramallah

Gaza:

- Session 1: Sunday, June 6 - 8: Gaza International Hotel, Gaza City
- Session 2: Wednesday, June 9, 10, 12: Gaza International Hotel, Gaza City

Upon receipt of this letter, please respond to Tamkeen by return fax **no later than May 10, 2004** with the following information:

- Indicate your desire to attend and the name of individual participants (2 maximum per CSO)
- Indicate your preferred session for attendance

The fax should be addressed to **Lubna Shyoukhi/Mohammed El-Jaro**. After receiving responses from all CSO invitees, we will confirm the date, time, and location for your specified individuals.

We *strongly encourage* your attendance at this training. If you have any questions, feel free to contact me, Sarah Nugent, Director of Finance and Administration, or your cognizant CSS. I look forward to your attendance at this initiative.

Best regards,

Mohammed AlMbaid
Chief of Party

CC: CSS Team
Admin/Finance Team

Financial and Administrative Management Training Agenda – May 19, 2004

1. Review of calendar of events
2. Review of contingency plans
3. Logistics – materials, translation, equipment, locations
4. Questions on roles and responsibilities

5. Test answers! How did you do?!

Financial Management Systems Workshop: Administrative and Financial Fundamentals and Beyond

May 26, 27, & 29

Wednesday, May 26 – Day One

9:00a Workshop Opening

Module One: Lessons to be Learned: Findings from the Tamkeen Grant Compliance Regimen

Module Two: Grant Agreements and Audits: The Relationship

12:30 – 1:00p Lunch Break

1:00p Module Three: Checks and Balances

Module Four: Policies and Procedures

3:00p Workshop Closing

Thursday, May 27 – Day Two

9:00a Day Two Opening

Module Five: Cost Allowability

Module Six: Support Documentation

12:30 – 1:00p Lunch Break

1:00p Module Seven: Procurement

3:00p Workshop Closing

Saturday, May 29 – Day Three

9:00a Day Three Opening

Module Eight: Funds Management

Module Nine: Task Based Budgeting

12:30 – 1:00p Lunch Break

1:00p Module Ten: The Audit Process

3:00p Workshop Closing

Financial Management Systems Workshop: Administrative and Financial Fundamentals and Beyond

May 31, June 1-2

Monday, May 31 – Day One

9:00a Workshop Opening

Module One: Lessons to be Learned: Findings from the Tamkeen Grant Compliance Regimen

Module Two: Grant Agreements and Audits: The Relationship

12:30 – 1:00p Lunch Break

1:00p Module Three: Internal Controls

Module Four: Policies and Procedures

3:00p Workshop Closing

Tuesday, June 1 – Day Two

9:00a Day Two Opening

Module Five: Cost Allowability

Module Six: Support Documentation

12:30 – 1:00p Lunch Break

1:00p Module Seven: Procurement

3:00p Workshop Closing

Wednesday, June 2 – Day Three

9:00a Day Three Opening

Module Eight: Funds Management

Module Nine: Task Based Budgeting

12:30 – 1:00p Lunch Break

1:00p Module Ten: The Audit Process

3:00p Workshop Closing

Tamkeen Guidelines for a Successful Module Delivery

Win-Win Training Experience

When grantees do better, Tamkeen looks better.

Build a win-win training environment.

Speak to the trainees ... don't speak at them.

Master Your Module

Don't review your module ... study your module.

Identify primary learning points.

Use bulleted information to support learning points

Locate transition spots between learning points.

Only use appropriate, focused examples to highlight learning points (preferably from Tamkeen):

- Make sure the example directly reinforces the learning point and ...
- Be sure it will not “take you someplace you do not want to go.”
- An inappropriate, non-focused example can do harm.

If you identify a “stumbling block” in a module, and it is not a material learning point, go around it or eliminate it—maintain your flow!

Delivering Your Module

Your challenge is to present the material ... not read the PowerPoint slides.

Speak at a controlled, moderate pace—this won't guarantee good delivery but speaking fast always reduces content communication.

PowerPoint slides do three things:

- They help the trainees follow and assimilate the material.
- They structure the delivery.
- They provide you with “memory prompts”

Use the PowerPoint slides—refer back to them and make sure you are covering the points, in most cases, in the order they are presented.

PowerPoint slides are in a logical sequence—think in terms of the slide in front of you and the next 1-2 that follow (don't jump ahead!)

You can skip a bullet if you feel that doing so will help with the flow of delivery.

Trainee Interaction

Do not let discussions “drift” into non-workshop topics.

If you see you are drifting away from the workshop topic:

- Politely cut off the discussion or ...
- Redirect it back to the workshop topic.

Use “mini-breaks” between key learning points

- This gives the trainees time to assimilate and process information and ...
- Lets you prepare yourself for your next slide.

Financial Systems Training Modules

Lists of handouts and templates

Module	Handouts/References	Templates
One	none	none
Two	OMB Circulars A110 A-122 A-133 USAID audit guidelines Gov't Auditing Standards	blank G.A.
*Three	none	none
*Four	Master Filing List	
*Five	solicitation documents IT specifications from FOGs Sample IT RFP Sample SOWs	timesheets
*Six	none	TOC Ops Manual
*Seven	none	none
*Eight	none	none
*Nine	grant budget template	none
*Ten	Gov't Auditing Standards USAID audit guidelines	

* items indicate that there are exercises in these modules to be taken out and put on separate page

highlighting indicates that modules has formatting problem to be fixed – hanging sentences, etc.

Module number indicates current/original number....this may change tomorrow.

Tamkeen FM & Admin Beyond Pre-Delivery Bullets

Workshop expectations:

- Near term—reduced audit findings
- Mid-term—better grant implementation
- Long-term—CSO capacity building leading to enhanced sustainability

Reaffirm Tamkeen workshop design assumptions:

- Are we covering the right topics?
- Is the sequence of modules right?
- Do we have the right trainees in the workshop?

Taking care of the KSAs:

- Knowledge transfer thru lecture
- Skills development through exercises
- Attitude adjustment through lecture and exercises but very important to reinforce and emphasize proper mindset thru discussions and dialogue

After the workshops are completed, then what?

How do we refine the workshop to make it more user-friendly and reusable?

Are modules capable of being used in a stand-alone mode? If not, what do we need to do so they can be used in a stand-alone or in a cluster?

How do we measure impact in a cost effective, reliable manner?

- Near term?
- Mid-term?
- Long-term?
- Knowledge?
- Skills?
- Attitude?

Can we come up with a “top ten” list of CSO must do items?

- Automated accounting package?
- Policy and Procedure for time and attendance?
- Procurement?
- Cost allowability?
- Support documentation?
- Others?

We need real-life Tamkeen anecdotes and stories to reinforce training objectives.

Keep an eye open for translation/language issues.

CSSs must “coach” the trainees:

- Guide trainees thru exercises
- Take in and process trainee feedback

- Results tell us how well we transferred the KSAs to individuals and to the group
- They also pin-point design weaknesses

For each module ...

- Revisit purpose and learning objectives
- Based on review, where are the “rough” spots?
- Review exercises and training objectives
- Will module inputs achieve the sought after CSO-KSA outputs? That is, is each module cost effective?
- Do we have the right “blend” of lecture, exercise and discussion?

Tamkeen
Administration and Financial Fundamentals & Beyond Workshop
Knowledge, Skills and Attitude Survey

1. Fundamental CSO financial capacity building is the responsibility of:
 - ☐ Account
 - ☐ Accountant and bookkeeper
 - ☐ CSO management
 - ☐ CSO board of directors
 - ☐ Tamkeen and other donors
 - ☐ None of the above
 - ☐ Don't know
2. When you have questions about the terms and conditions of your grant, your best reference source is:
 - ☐ Your Tamkeen Civil Society Specialist
 - ☐ Your supervisor or board of directors
 - ☐ Tamkeen Grants Manual and Supplement
 - ☐ OMB Circulars A-110, A-122 and/or A-133
 - ☐ None of the above
 - ☐ All of the above
 - ☐ Don't know
3. Answers to most audit-related questions can be found by looking in:
 - ☐ OMB Circulars A-110, A-122 and/or A-133
 - ☐ Grant Agreement
 - ☐ Tamkeen Grants Manual and Supplement
 - ☐ USAID Guidelines for Financial Audits
 - ☐ Two or more of the above documents
 - ☐ Don't know
4. Reference documents that are incorporated into a grant agreement:
 - ☐ Apply only to the described situations under the Special Conditions clause
 - ☐ Always require section by section identification for applicability
 - ☐ Have full authority unless noted otherwise under Special Conditions
 - ☐ Only deal with tranche payments and related costs
 - ☐ None of the above
 - ☐ Don't know
5. Bank reconciliations must be:
 - ☐ Prepared within ten days of the start of an audit.
 - ☐ Prepared by the bookkeeper and reviewed and approved by the accountant.
 - ☐ Consolidate into one master cash flow report quarterly.
 - ☐ Be reviewed and approved by management on a monthly basis.
 - ☐ None of the above.
 - ☐ Don't know

6. Tamkeen grant funds must be:
- ☐ Tracked separately and transparently.
 - ☐ Held in a grant-specific bank account with only Tamkeen funds.
 - ☐ Held in a bank account with signatories designated by the board of directors in writing.
 - ☐ Cost allocated by a designated official with the responsibility noted in position descriptions.
 - ☐ All of the above
 - ☐ None of the above
 - ☐ Don't know
7. Good support documentation:
- ☐ Is essential at time of audit.
 - ☐ Is the responsibility of all staff involved with transactions.
 - ☐ Answers who, when, where, why, how much, etc.
 - ☐ Helps management make informed technical decisions
 - ☐ All of the above
 - ☐ First two choices only
 - ☐ None of the above
 - ☐ Don't know
8. Salary payments must be supported by:
- ☐ Payment receipts
 - ☐ After-the-fact timesheets signed by employees and approved by supervisor
 - ☐ Position descriptions
 - ☐ Employment contracts or appointment letters
 - ☐ All of the above
 - ☐ First two choices only
 - ☐ None of the above
 - ☐ Don't know
9. If your staff returns to the office seeking reimbursement but does not have a receipt for payment:
- ☐ Refuse to reimburse the staff member
 - ☐ Issue the person a warning letter
 - ☐ Pay the expense and tell them to try harder next time
 - ☐ Have them explain the circumstances
 - ☐ If reasonable, prepare memo (who, when, where, why, etc.) to the file and have employee sign and you countersign
 - ☐ Last two choices
 - ☐ None of the above
 - ☐ Don't know

10. Conflict of interest concerns only apply:

- ☐ When immediate family members are involved (brother, etc.)
- ☐ When hard, factual documented evidence is present
- ☐ The amount is equal to \$100 or more
- ☐ Purchases of supplies and equipment
- ☐ All of the above
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

11. Best value means:

- ☐ All services are included, such as training
- ☐ The lowest offered price
- ☐ Payment can be delayed for 60 days after delivery
- ☐ All specifications are fully met
- ☐ The vendor can provide three good references
- ☐ All of the above
- ☐ None of the above
- ☐ Impossible to tell without more information
- ☐ Don't know

12. Good written policies and procedures:

- ☐ Are usually not important at time of audit
- ☐ Are required by most donors
- ☐ Only cover financial topics
- ☐ Need to be printed on good quality paper and bound
- ☐ All of the above
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

13. Policies and procedures should be prepared by:

- ☐ Board of directors
- ☐ Outside accounting firm
- ☐ Managing director
- ☐ Jointly by management and key financial, administrative and technical staff
- ☐ All of the above
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

14. The most common reason for audit findings about the failure of policy and procedures is:

- ☐ The step-by-step guidance is too complicated
- ☐ The policy is out of date with current situation
- ☐ Management overrides the policy and procedure
- ☐ Staff has not read the policy and procedure
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

15. Which of the following are essential element of good checks and balances:

- ☐ Competent personnel
- ☐ Fixed responsibilities
- ☐ Segregation of duties
- ☐ Safeguards over assets
- ☐ Reliable accounting system
- ☐ Periodic reporting
- ☐ All of the above
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

16. An allowable Tamkeen cost must be:

- ☐ Reasonable
- ☐ Allocable
- ☐ Adequately supported
- ☐ Reviewed and approved by management
- ☐ Specified in the approved budget
- ☐ All of the above
- ☐ First three choices
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

17. Tamkeen cost allowability considerations:

- ☐ Do not apply to cost share
- ☐ Do apply to cost share
- ☐ Are different depending on when the grant was signed
- ☐ Were changed November last year
- ☐ All of the above
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

18. Unexpended grants funds:

- ☐ Can be used to cover routine operating costs
- ☐ Are not subject to audit
- ☐ Are the property of Tamkeen
- ☐ Should always be reported to Tamkeen as soon as they are identified
- ☐ Last two choices
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

19. The correct budget development sequence is:

- ☐ Develop implementation plan, and then budget
- ☐ Develop budget, then implementation plan
- ☐ Use your last grant budget and increase all line items by fixed percentage
- ☐ Develop implementation plan, then budget, and then adjust both through review
- ☐ First two choices
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

20. Per the terms of the Tamkeen grant agreement, Tamkeen can conduct:

- ☐ Voucher verifications
- ☐ Financial reviews
- ☐ Audits with independent auditors
- ☐ All three for any award
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

21. Audit terminology:

- ☐ Is complicated
- ☐ Is standardized for all Tamkeen audits
- ☐ Should be fully understood by financial and management staff
- ☐ Is used extensively in audit reports
- ☐ All of the above
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

Tamkeen
Administration and Financial Fundamentals & Beyond Workshop
Knowledge, Skills and Attitude Survey

1. Fundamental CSO financial capacity building is the responsibility of:
 - ☐ Account
 - ☐ Accountant and bookkeeper
 - ☒ CSO management
 - ☐ CSO board of directors
 - ☐ Tamkeen and other donors
 - ☐ None of the above
 - ☐ Don't know
2. When you have questions about the terms and conditions of your grant, your best reference source is:
 - ☐ Your Tamkeen Civil Society Specialist
 - ☐ Your supervisor or board of directors
 - ☒ Tamkeen Grants Manual and Supplement
 - ☐ OMB Circulars A-110, A-122 and/or A-133
 - ☐ None of the above
 - ☐ All of the above
 - ☐ Don't know
3. Answers to most audit-related questions can be found by looking in:
 - ☐ OMB Circulars A-110, A-122 and/or A-133
 - ☐ Grant Agreement
 - ☐ Tamkeen Grants Manual and Supplement
 - ☐ USAID Guidelines for Financial Audits
 - ☒ Two or more of the above documents
 - ☐ Don't know
4. Reference documents that are incorporated into a grant agreement:
 - ☐ Apply only to the described situations under the Special Conditions clause
 - ☐ Always require section by section identification for applicability
 - ☒ Have full authority unless noted otherwise under Special Conditions
 - ☐ Only deal with tranche payments and related costs
 - ☐ None of the above
 - ☐ Don't know
5. Bank reconciliations must be:
 - ☐ Prepared within ten days of the start of an audit.
 - ☐ Prepared by the bookkeeper and reviewed and approved by the accountant.
 - ☐ Consolidate into one master cash flow report quarterly.
 - ☒ Be reviewed and approved by management on a monthly basis.
 - ☐ None of the above.
 - ☐ Don't know

6. Tamkeen grant funds must be:
- ☐ Tracked separately and transparently.
 - ☐ Held in a grant-specific bank account with only Tamkeen funds.
 - ☐ Held in a bank account with signatories designated by the board of directors in writing.
 - ☐ Cost allocated by a designated official with the responsibility noted in position descriptions.
 - ☒ All of the above
 - ☐ None of the above
 - ☐ Don't know
7. Good support documentation:
- ☐ Is essential at time of audit.
 - ☐ Is the responsibility of all staff involved with transactions.
 - ☐ Answers who, when, where, why, how much, etc.
 - ☐ Helps management make informed technical decisions
 - ☒ All of the above
 - ☐ First two choices only
 - ☐ None of the above
 - ☐ Don't know
8. Salary payments must be supported by:
- ☐ Payment receipts
 - ☐ After-the-fact timesheets signed by employees and approved by supervisor
 - ☐ Position descriptions
 - ☐ Employment contracts or appointment letters
 - ☒ All of the above
 - ☐ First two choices only
 - ☐ None of the above
 - ☐ Don't know
9. If your staff returns to the office seeking reimbursement but does not have a receipt for payment:
- ☐ Refuse to reimburse the staff member
 - ☐ Issue the person a warning letter
 - ☐ Pay the expense and tell them to try harder next time
 - ☐ Have them explain the circumstances
 - ☐ If reasonable, prepare memo (who, when, where, why, etc.) to the file and have employee sign and you countersign
 - ☒ Last two choices
 - ☐ None of the above
 - ☐ Don't know

10. Conflict of interest concerns only apply:

- ☐ When immediate family members are involved (brother, etc.)
- ☐ When hard, factual documented evidence is present
- ☐ The amount is equal to \$100 or more
- ☐ Purchases of supplies and equipment
- ☐ All of the above
- ☒ None of the above
- ☐ Don't know

11. Best value means:

- ☐ All services are included, such as training
- ☐ The lowest offered price
- ☐ Payment can be delayed for 60 days after delivery
- ☐ All specifications are fully met
- ☐ The vendor can provide three good references
- ☐ All of the above
- ☐ None of the above
- ☒ Impossible to tell without more information
- ☐ Don't know

12. Good written policies and procedures:

- ☐ Are usually not important at time of audit
- ☒ Are required by most donors
- ☐ Only cover financial topics
- ☐ Need to be printed on good quality paper and bound
- ☐ All of the above
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

13. Policies and procedures should be prepared by:

- ☐ Board of directors
- ☐ Outside accounting firm
- ☐ Managing director
- ☒ Jointly by management and key financial, administrative and technical staff
- ☐ All of the above
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

14. The most common reason for audit findings about the failure of policy and procedures is:

- ☐ The step-by-step guidance is too complicated
- ☐ The policy is out of date with current situation
- ☒ Management overrides the policy and procedure
- ☐ Staff has not read the policy and procedure
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

15. Which of the following are essential element of good checks and balances:

- ☐ Competent personnel
- ☐ Fixed responsibilities
- ☐ Segregation of duties
- ☐ Safeguards over assets
- ☐ Reliable accounting system
- ☐ Periodic reporting
- ☒ All of the above
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

16. An allowable Tamkeen cost must be:

- ☐ Reasonable
- ☐ Allocable
- ☐ Adequately supported
- ☐ Reviewed and approved by management
- ☐ Specified in the approved budget
- ☒ All of the above
- ☒ First three choices
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

17. Tamkeen cost allowability considerations:

- ☐ Do not apply to cost share
- ☒ Do apply to cost share
- ☐ Are different depending on when the grant was signed
- ☐ Were changed November last year
- ☐ All of the above
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

18. Unexpended grants funds:

- ☐ Can be used to cover routine operating costs
- ☐ Are not subject to audit
- ☐ Are the property of Tamkeen
- ☐ Should always be reported to Tamkeen as soon as they are identified
- ☒ Last two choices
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

19. The correct budget development sequence is:

- ☐ Develop implementation plan, and then budget
- ☐ Develop budget, then implementation plan
- ☐ Use your last grant budget and increase all line items by fixed percentage
- ☒ Develop implementation plan, then budget, and then adjust both through review
- ☐ First two choices
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

20. Per the terms of the Tamkeen grant agreement, Tamkeen can conduct:

- ☐ Voucher verifications
- ☐ Financial reviews
- ☐ Audits with independent auditors
- ☒ All three for any award
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

21. Audit terminology:

- ☐ Is complicated
- ☐ Is standardized for all Tamkeen audits
- ☐ Should be fully understood by financial and management staff
- ☐ Is used extensively in audit reports
- ☒ All of the above
- ☐ None of the above
- ☐ Don't know

Financial Management Systems Workshop: Administrative and Financial Fundamentals and Beyond

What Grantees Can Do.....

1. Know your grant agreement! Knowing and understanding all elements and all incorporated documents is the only way to ensure effective grant implementation.
2. Internal controls provide reasonable assurance that management's financial, operational, and compliance objectives will be achieved. Having written policies and procedures document management's internal controls and provide transparent and accessible guidelines to direct the work of the organization. The two elements are interrelated.
3. Even small, nascent organizations can ensure proper segregation of duties; it is a matter of management ensuring that it exists.
4. Ensure there is proper support documentation for all allowable costs – timesheets, activity reports, memos, receipts, etc. Missing or poor support documentation leads to immediate questioned costs in an audit, which can lead to disallowances.
5. Ensure that procurement of services and commodities is conducted by open and free competition to the practical and maximum extent possible.
6. A solid, task-based budget is not just a Tamkeen requirement, but it is also a management tool for the implementation and monitoring of grant activity implementation. Use it as such.
7. Communicate budget deviations resulting from either over- or under- expenditures as soon as they are known. Tamkeen wants to help you reprogram based on justified program/beneficiary needs, but we have to know about it first. Help us, help you!
8. Remember that administrative and financial management capacity building is a team effort and good practices can help your organization on the way to comprehensive, sustainability.

What Donors Can Do.....

1. Clearly communicate administrative, financial, and regulatory compliance requirements – manuals, training sessions, one-on-one meetings, etc.
2. Follow your own requirements! Consistent application of the rules and regulations is key to sending a uniform message to all grantees.
3. Visit your grantees to do periodic checks of financial and administrative systems and record keeping. Conducting individual visits (announced and unannounced) helps to reemphasize the importance of having written support documentation and consistent financial reporting and record keeping.
4. Maintain open lines of communication with your grantees.

5. Properly train project staff to identify and deal with financial and administrative issues. Arm them with information, tools, and resources to provide the highest level of assistance and capacity building to grantee organizations.

6. Emphasize the interrelated nature of technical implementation and financial and administrative systems in successful grant implementation. You can't have one without the other!



TAMKEEN

GRANT AGREEMENT No. 04-XXX

“Grant Activity Title ”

The Tamkeen project is financed by the United States Agency for International Development (USAID). In accordance with the *Basic Information* and the *Terms and Conditions* detailed below, the Tamkeen project and the designated Grantee enter into this *Grant Agreement*.

BASIC INFORMATION

1. Name of Grantee: XXX
2. Address: *Main Street, Ramallah*
3. Telephone: Fax: E-mail:
4. Agent of Grantee and Title:
5. Agent of Tamkeen and Title: *Sarah Nugent, Director of Finance and Administration*
6. Tamkeen Address: *Al Rimawi Building (2nd floor), El Ersal Street, Ramallah, West Bank*
7. Telephone: (02) 2988212 Fax: (02) 2988216 E-mail: snugent@tamkeen.org
8. Grant Activity Title:
9. Grant Reference No.: Approved on:
10. Duration of Grant:
11. Grant Start Date:
12. Estimated Grant Completion Date:
13. Approved *Grant Financial Summary Plan* is shown as attachment; the total Tamkeen commitment to this grant activity is:

\$XXX—Total in Words—

14. The schedule of tranche payments is shown in the attached *Grant Financial Summary Plan*.

Tranche Payment #	Milestone Description	Amount
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Total		

15. Incorporated Documents:

- Tamkeen Simplified Grants Manual and Supplement*
- *Grant Application* supported by *Grant Financial Summary Plan* dated
- Nil

* Mandatory incorporated documents.

16. Special Conditions (if none, state **Nil** below):

TERMS & CONDITIONS

17. **Authority of Agents**—It is agreed that the designated agents on behalf of the Grantee and Tamkeen have unrestricted and sole authority to represent their respective organizations in all matters related to this *Grant Agreement*.
18. **Objective of Grant**—It is agreed that, with reference to Section II, Item 6 (*Statement of Grant Objective*) of the *Grant Application* submitted by the Grantee and approved by the Grants Committee, the exclusive use of Tamkeen funding will be for the achievement of the stated objective. Furthermore, if at any time the Grantee should determine that achievement of the objective is no longer reasonably feasible for any reason; the Grantee's agent must notify Tamkeen's Agent in writing in a timely manner.
19. **Incorporation of Referenced Documents**—With reference to the documents listed under Item 15, *Incorporated Documents*, above, such documents are hereby incorporated as an integral part of this *Grant Agreement* unless specifically noted under Item 16 (*Special Conditions*).
20. **Order of Precedence**—In the event that Tamkeen's Agent should determine that there is a conflict of intent or interpretation between any sections of this *Grant Agreement* and the *Incorporated Documents* listed under Item 15 above, the order of precedence shall be: (a) the *Grant Agreement*; (b) the *Tamkeen Simplified Grants Manual*; (c) the *Grant Application*; and finally, (d) any additional documents listed under Item 15 above in order of presentation.
21. **Expiration of Grant**—With reference to Item 12 *Estimated Grant Completion Date*, it is agreed that all activities financed with Tamkeen funds will be completed or cease on the specified date unless Tamkeen's Agent provides approval of extension in writing prior to the specified *Grant Completion Date*.

22. **Site Visitations**—The Grantee hereby agrees to facilitate and assist with any grant activity site visits as requested by Tamkeen’s Agent or designee (e.g., the cognizant Civil Society Specialist).
23. **Grant Activity Completion Report**—Within 30 calendar days of the *Grant Completion Date*, the Grantee will submit a *Grant Activity Completion Report*, which will include, at a minimum, the following sections:
- Grant activity objective achievements
 - Tamkeen Performance Monitoring Plan achievements per sub-IRs
 - Grant activity implementation process
 - Lessons learned and recommendations
 - Public dissemination process
24. **Conditions**—It is hereby certified by the Grantee’s agent that: (a) Tamkeen funds will not be used to finance international travel and indirect costs, (b) all goods will meet USAID financing regulations with regard to local costs and no single item will have a useful shelf-life of over one year or a cost of over \$5,000, (c) all activity costs are identified, and (d) there are no sub-agreements.
25. **Grant Disbursement Mechanism**—The total value of this Grant shall not exceed the amount listed under Item 13 above. The Grantee will not be reimbursed for costs incurred in excess of the total amount obligated under the grant. Disbursement of funds to the Grantee shall be in accordance with the *Grant Financial Plan Summary*.
26. **Grantee Bank Account**—It is agreed that all Tamkeen funds will be wire transferred into the following CSO bank account:
- Bank Name & Address:
Account No.:
Account Name:
27. **Authorized Grant Disbursements**—Grant funds may only be used to pay for expenses presented in the *Grant Financial Plan Summary* to cover activities or tasks detailed in the *Grant Application*.
28. **Financial Record-Keeping and Reporting**—The grantee hereby agrees to record, classify, and report all Tamkeen-financed costs in separate and segregated grant-specific financial accounts. For purposes of control and review, this may be a simple dual-entry ledger and journal system that meets generally accepted accounting standards. With reference to Annex A, the grantee agrees to meet and maintain the standards as set forth under OMB Circular A-110, Subpart C, Financial and Program Management. A grantee is required to maintain all grant-related financial records in accessible and auditable condition for three years after the completion of the grant activity. Furthermore, with reference to Annex K, the Grantee hereby agrees to record, classify, and report all payment of foreign taxes assessed by the Palestinian Authority on commodity purchase transactions, as set forth in Section 579 of the FY 2003 Foreign Operations Appropriation Act.
29. **Conflict of Interest**—All CSO staff involved with a Tamkeen-financed grant activity must be free of real or apparent conflict of interest.
30. **Right of Inspection**—The Grantee agrees that Tamkeen’s Agent (or his/her designated auditor) will have unrestricted access to all financial records, reports, and supporting

documentation related to Tamkeen funds. USAID will also have direct and unrestricted access to the grantee's Tamkeen-related financial records, reports, supporting documentation, etc.

31. **Arbitration**—In the event that any dispute arises concerning any aspect of this *Grant Agreement* that is not specifically addressed in these *Terms & Conditions*, it is hereby agreed that the matter will be presented to the Tamkeen Grants Committee, and such committee will be the final and binding arbitrator of such dispute. The USAID representative will chair the committee and will have final authority in resolving disputes.
32. **Modification**—This *Grant Agreement* may only be modified by issuance of a formal written *Grant Agreement Modification Notice* jointly endorsed by the Grantee's Agent and Tamkeen's Agent.
33. **Grant Termination or Suspension**—The Grantee agrees that this *Grant Agreement* may be suspended for a specified or indefinite period within fifteen (15) days after the mailing of a registered letter by Tamkeen's Agent to the Grantee's official address as listed in Item 2. Termination may be for:
 - a. **Material Failure**—Tamkeen may terminate the grant at any time, in whole or part, upon written notice to the grantee, whenever it is determined that the grantee has materially failed to comply with the terms and conditions for the award.
 - b. **With Consent of Grantee**—Tamkeen may terminate the grant, in whole or in part, with consent of the grantee. Both parties shall agree upon termination conditions, including effective date and, in case of partial terminations, the portion of the award to be terminated.
 - c. **Upon Request of the Grantee**—The grantee may terminate the award in whole or in part upon sending a written notice to Tamkeen. The notice must specify the reason for termination, the effective date, and, in case of partial termination, the portion to be terminated. If, in the opinion of Tamkeen, a partial termination will mean that the purpose of the grant will not be achieved, Tamkeen may terminate the award in accordance with A or B above.
 - d. **U.S. National Interest**—If at any time USAID determines that continuation of all or part of the funding for a grant should be suspended or terminated because such assistance would not be in the national interest of the United States, or would be in violation of an applicable law, USAID may instruct Tamkeen to suspend or terminate the grant in whole or in part on an immediate basis.
34. **U.S. Government Funding**—In the event the grantee's overall position with respect to U.S. government funding from all sources changes in terms of amount (up or down) or composition (grant, cooperative agreement or contract), the grantee must notify Tamkeen in writing within ten (10) days of such change and describe the nature of the change.
35. **Prohibition against Support for Terrorism**
 - (a) The Contractor/Recipient is reminded that U.S. Executive Orders and U.S. law prohibits transactions with, and the provision of resources and support to, individuals and organizations associated with terrorism. It is the legal responsibility of the Contractor/Recipient to ensure compliance with these Executive Orders and laws.
 - (b) One of the applicable orders is Executive Order 13224, dated September 24, 2001. The website of the Office of Foreign Assets Control (OFAC), of the Department of

Treasury, contains the text of that order and a list of the individuals and entities designated thereunder. It also contains lists of individuals and entities designated under other applicable statutes, regulations and Executive Orders. See <http://treasury.gov/offices/enforcement/ofac/sanctions/terrorism.html>

- (c) USAID reserves the right to review, and either approve or reject, the following sub awards if proposed under this contract/agreement: (i) any contract of subcontract in excess of \$100,000 with a non-U.S. organization or individuals; and (ii) any grant or sub-grant to a non-U.S. organization or individual, regardless of the dollar values. Furthermore, the written consent of USAID is required before any other form of assistance, whether cash or in-kind, may be provided to a non-U.S. organization or individual. This includes, for example, renovation of an NGO's facilities, repair or replacement of a company's equipment, and training activities (other than training in West Bank/Gaza lasting two weeks or less). No approval (or failure to disapprove) by USAID shall relieve the Contractor/Recipient of its legal obligation to comply with applicable Executive Orders and laws.
 - (d) The Contractor/Recipient, and each recipient of a sub award described in the preceding paragraph, agrees to promptly notify USAID's cognizant technical officer (CTO) in the event of any significant change in its activities or management, including any significant change in its "key individuals". For purposes of this requirement, "key individuals" means (i) the program manager or chief of party for the USAID-financed program; (ii) the principal officer and deputy principal officer of the organization (e.g. executive director, deputy director, president, vice president); (iii) principal officers of the organization's governing body (e.g. chairman, vice chairman, treasurer and secretary of the board of directors or board of trustees); and (iv) any other person with significant responsibilities for administration of USAID-financed activities or resources.
 - (e) This provision, including this paragraph (e), shall be included in all contracts, subcontracts, grants and subgrants issued under this contract/agreement.
36. **Required Certifications**—The following certifications are required by U.S. law to be signed by each grantee as a condition of the grant.
- Certification Regarding Terrorism Financing
 - Certification Regarding Lobbying
 - Recipient Self-Certification on Compliance
37. **Publications and Media Releases**—The grantee hereby agrees to provide required attribution to USAID-funding for any publications and media materials produced under this grant, in accordance with the instructions found in Section 5.5 and Annex E of the Simplified Grants Manual.

STATEMENT OF AGREEMENT

If after having reviewed all of the *Basic Information* and the *Terms & Conditions* of this *Grant Agreement*, you in your capacity as your organization's designated Agent fully and unconditionally agree with all of the above, you may enter into this *Grant Agreement* with the Tamkeen project by initialing each page and affixing your signature and your organization's official seal below.

Date of Effect for *Grant Agreement* _____

On Behalf of Grantee:

On Behalf of Tamkeen:

_____, Title

Dr. Mohammed Almbaid, Chief of Party

Seal:

Seal:

Distribution:

- One original copy to Grantee
- One original copy to Tamkeen

PROJECT EQUIPMENT CHECK OUT FORM

SECTION 1: EMPLOYEE INFORMATION

Name: _____ Title: _____
Office Location: _____

SECTION 2: EQUIPMENT CHECK OUT

Mobile Phone

Make: _____ Model: _____
Serial No: _____ Condition: _____
Date received: _____

Laptop Computer

Make: _____ Model: _____
Serial No: _____ Condition: _____
List any special software installed: _____
List any peripherals included: _____
Date received: _____

Other Equipment Specify: _____

Make: _____ Model: _____
Serial No: _____ Condition: _____
Date received: _____

By signing below I acknowledge that I am accepting personal responsibility for the pieces of equipment assigned to me as listed above. I will therefore:

- *Use the equipment for work purposes and in a manner consistent with USAID and Tamkeen policies*
- *Make every effort to secure the equipment item at all times*
- *Use the equipment item according to its user instructions*
- *Not allow the equipment item to be used by others not associated with Tamkeen*
- *Return the item immediately upon termination of employment or whenever instructed otherwise to do so*

I further acknowledge that if the equipment item should be lost or damaged due to negligence on my part, I may be required to reimburse Tamkeen no less than 25% of the price of replacement or repair, subject to determination of the Chief of Party.

Read and Agreed to:

_____ Date: _____

SECTION 3: EQUIPMENT RETURN

To be completed and initialed by the Administrative Officer or designee

Item	Date Returned	Condition	Initials

Expense Report

Date Submitted to Accounting: _____

Name: _____

Address: _____

PIN#: _____

Position: _____

Purpose of Trip: _____

--> Prepare in Ink.
 --> Itemize expenses on
 --> Receipts MUST be at
 \$ fares or baggage h
 --> Submit certified state
 without a receipt
 --> VISA/Airport tax, pas
 under miscellaneous

Date	Rec. #	City, State/Country	Per Diem		Overhead Expenses			Communications		Fares		Auto		Entertainment/ business meetings**
			Lodging	Meals	No.	Meals	Hotel	Code *	Amount	Code *	Amount	Miles	Amount	
			0.00	0.00										
TOTAL:			0.00	0.00		0.00	0.00		0.00		0.00	0.00	0.00	0.00

PLEASE PROVIDE SIGNATURE ON NEXT PAGE

*** Comm. Code**

A = Telephone
 B = Telex
 C = Fax
 D = Other

*** Fare Code**

A = Airplane
 B = Taxi
 C = Car Rental
 D = Other

** To be completed on reverse side

Advance - Start of Pe
 Amount of reimbursal
 Amount Returned to r
 (Received by:

Amount Due Emplo

TAMKEEN RESTRUCTURED FILE INDEX

ADMINISTRATION

Personnel

- Recruitment
- STTA
 - Trip reports
- Tamkeen staff
- Staff Training
 - Files by individuals
- Leave Plan
- Leave tracker
- Palestinian labor law

USAID

- Requests for Permits
- Monitors & Trackers
- Requests for approvals
- Contract and modifications
- Security Notices
- USAID regulations
- Other communications with USAID

Leases

- Ramallah Office
- Bethlehem Office
- Nablus Office
- Gaza Office
- Rafah Office
- Sheikh Jarrah apartment
- Shufat apartment

Contractors

- Massar
- Amideast
- Care
- Chemonics

Procurement

- Computer
- Inventory
- Other
- Vehicle lease

Miscellaneous Admin Issues

- Contact list
- File Index
- Emergency Plan
- Meeting Notes
- Retreats
- Internal Policies & Memos
- Forms
- Pouch Logs
- Holiday Schedule
- Trip reports

Admin issues used by AO or OM

- Reservations
- Cash Call
- Payment requests
- Payment order
- Monthly vehicle use & Personal calls
- Monthly vehicle use & Personal use
- Petty Cash
 - Cash Log
 - Petty cash form
 - Receipts voucher
 - Payment voucher
 - Petty cash reconciliation

Management Communications

FO/HO 2000
FO/HO 2001
FO/HO 2002
FO/HO 2003

FINANCE

The electronic files are kept on the U:/ drive with access restricted to Fairuz, Mahmoud, Jennifer and Mohammed. Hard files are kept in Fairuz' office

Grants

Cash call
Certified Voucher System which includes :Payment requests (supported by Tranche payment requests/monitoring forms)+ R.Vouchers and G. Vouchers.
Bank account activity
Statement
Reconciliation
Correspondence
Grant fund reports (Grant Fund Liquidation Report + QB + Excel Sheets)
Regulatory references
Communications
CSO RVs

Operations

Petty Cash West Bank
Petty Cash Gaza
Payment vouchers
Receipt vouchers
Journal vouchers
Financial Reports
Wire transfers request (advance cash call)
CAB NIS (statement + reconciliation)
CAB USD (statement + reconciliation)
Bank correspondence
Regulatory references
Chemonics Invoices to USAID
NXP report (when updated)
Communications

Other Standing files

Miscellaneous

Grantee agreements

Purchase requests and orders

VAT reports

GRANTS

Grant Database (G)

Grant Files

Grant Data
01 Grants
02 Grants
03 Grants

each grant in a folder by grant number number

*Note each of these file folders should contain
final application and detailed budget and bar chart
reference checks
executive summary
grant agreement
any modifications
completion certificate
tranche requests/monitoring forms
correspondence
etc.*

Grant Solicitations

- First round
- DFG
- D&G
- APS
- Fogs
- RRG

Grant Manuals & Template Forms

- Current versions
 - CSS approved forms
 - Simplified Manual
 - FOG Manual
 - CSS Manual
- Previous versions
- Drafts

Grant Management Resources

- Grant Training materials
 - Getting to grants
- Grant Regulations
- Tamkeen grants management policy memos
- Tamkeen Grant Financial management
 - Systems & procedures
 - Reports
- Grant Committee
 - Meetings
 - Other correspondence

Audit IQC

- Background
- TO Solicitations
- Subcontracts
- Task orders
- Procurement process
- Audit reports

Grant applications under development

- Application status reports
- Applications (*Temporary file. When awarded should be cleaned out and final versions transferred to a newly created Grant File*)

PROGRAM**Capacity Building and Technical Assistance**

- 2001
- 2002
- 2003
- Ponat

Communications and Outreach

- 2002
- 2003
- Weekly CSO reports
- Tamkeen in the Press
- Website
- CSOs
 - General information
 - General correspondence
- Grant success stories

Monitoring and Evaluation

- PMP
- Impact Assessment

USAID Reports

- Workplans
- 2001

2002

2003

Quarterly Progress Reports

2001

2002

2003

Other Reports and Presentations

2001

2002

2003

Resources

Monthly Transportation Expense

Employee Name: _____

Year: _____ Month: _____

No.	Taxi/Car	Date	Purpose	Distance KM	Amount NIS
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
Total				KM	NIS

For Administration Use Only:

Total Expenses	Supervisor Approval	Notes

Employee Signature: _____

Administrative Officer/Office Manager: _____

Operations manual

Table of content

Section 100	TRAVEL
101	Travel Authorization
102	Per Diem Allowances
103	Travel Advance
104	Emergency Lodging
105	Work-Related Expenses Incurred by Employees
Section 200	PROJECT VEHICLES
201	Authorized Drivers
202	Assignment of Project Vehicles
203	Passengers
204	Commuting to the Office
205	Delivery and/or Transportation of Non-Project Articles
206	Route selection
207	Vehicle Management system and Schedule Planning
208	Official use of Personal Vehicle
209	Vehicle Log -Petrol Log-Refueling
210	Palestinian/Israeli Laws and Chemonics Policy
Section 300	TIMEKEEPING/LEAVE
301	Employee Status
302	Work Hours
303	Workdays
304	Holidays
305	Leave
306	Overtime
307	Compensatory Time
308	Time Sheets
Section 400	PROJECT COMMUNICATIONS
401	Correspondence with the Home Office
401.1	<i>Daily Project E-Mail</i>
402	Correspondence with External Parties
403	Correspondence with USAID
403.1	<i>Requests for approval to USAID</i>
403.2	<i>Country Clearance</i>
404	Internal Memo
405	Incoming Faxes
406	Outgoing Faxes
407	Pouch and Trunk Logs
408	Pouches
409	Trunks
410	Telephone and Hand Phone Use
410.1	<i>Mobile Phone use</i>
410.2	<i>Satellite Phones</i>
411	Trackers
411.1	<i>Trackers for Use of all Staff</i>
411.2	<i>Administrative Trackers</i>
Section 500	PROJECT DOCUMENTATION & FILLING

501	Project File System
501.1	<i>Accounting Files</i>
501.2	<i>Procurement Files</i>
502	Electronics File System
Section 600	PROJECT REPORTS
601	Annual Work Plan
602	Quarterly Reports
603	Annual Report of Government Property in Contractor's Custody
604	Reproduction and distribution
Section 700	OFFICE SERVICES
701	Ordering of Literature
702	Requesting Large Quantity Duplication
703	Requesting Translation
704	Hiring translators and Interpreters
705	Mail and Package Delivery
Section 800	MISCELLANEOUS POLICIES
801	Personal Favors
802	Personal Favors
803	Authorized Work after Close of Business
Section 900	ACCOUNTING
901	Petty Cash Fund
901.1	<i>Internal Control Procedures</i>
902	Main and Satellite Office Funds
902.1	<i>Gaza / Ramallah petty cash funds</i>
903	Payroll
904	Cash Advances
905	Accounting Monthly Reports
906	Projection of Monthly Requirements
907	Travel Related Expenses & Expense Report
Section 1000	LOCAL PROCUREMENT
1001	Purchase Procedure
1002	Local Procurement Guidelines Summary
Section 1100	INVENTORY
Section 1200	SPECIAL ACTIVITIES FUND
Section 1300	SHORT-TERM TECHNICAL ASSISTANCE
Section 1400	SUBCONTRACTORS
1401	Role of the Home Office
1402	Role of the Field Office
1403	Fixed Price Subcontractor
Section 1500	OFFICE PROTOCOL
1501	Appropriate Office Decorum
1502	Smoking
1503	Office Security

Office:

Impress Amount: 4,000

Period Covered : ,

Petty Cash Expenses Journal

Currency: NIS

Report No.:

[illegible]

Receipt#	Date	Payee	Description	Debit	Credit	Running Balance
				0.00	0.00	0.00

Prepared by: Administrative Officer

Reviewed by:Senior Financial Officer

Approved by: COP or DFA

Date:

Date:

Date:

FROM FO To HO

Through Aramex

Date: Month XX, Year

Pouch No. XX

TO: xxxxx	FROM: xxxxx

No	Description	Addressee	Sender
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Prepared by FO: _____

Received by HO: _____

Date received: _____

PURCHASE ORDER No. _____

BILL TO:

SHIP TO:

VENDOR NAME:
CONTACT PERSON:
TELEPHONE:
FAX:
ADDRESS:
REQUIRED DATE:

No.	DESCRIPTION	QTY.	UNIT PRICE	EXTENDED PRICE
	Sub Total			
	VAT			
TOTAL				

TERMS & CONDITIONS

PREPARED BY:

DATE:

APPROVED BY:

DATE:

ACCEPTED BY

DATE:

PURCHASE REQUEST NO: _____

Date:	Required Date:
Requested by:	Initial:
Charge to:	CLIN:

Purpose & Description of Goods/Services	Qty. Needed	Est. Unit Price	Est. Total Price
Subtotal			
VAT			
Total			NIS

Special Instructions:

Approved by: Administrative Officer [NIS 1-500]

Approved by: Director of Fin. and Admin. [NIS 501- 3999]

Approved by: Chief Of Party [>NIS 4000]

Date:

Bi-weekly Timesheet for Short-term Consultants only

Employee Name: _____ Position: _____ Project: _____

Pay Period: from: _____ to: _____ Year: _____

Enter Dates (see 3 below):	Mon. 1/0	Tues. 1/1	Wed. 1/2	Thurs. 1/3	Fri. 1/4	Sat. 1/5	Sun. 1/6	Mon. 1/7	Tues. 1/8	Wed. 1/9	Thurs. 1/10	Fri. 1/11	Sat. 1/12	Sun. 1/13	Total Hours
Billable Time															
Work hours in the field	8	8	8	8		8	8	8	8	8	8		8	8	96.0
Work hours in U.S./home															0.0
Travel hours															0.0
Unbillable Time															
Work hours in the field															0.0
Work hours in U.S./home															0.0
Travel hours															0.0
GRAND TOTAL															
	8.0	8.0	8.0	8.0	0.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	0.0	8.0	8.0	96.0

Notes:

Employee Signature

Supervisor Signature

Instructions:

1. Enter name, position, and project.
2. Enter start and end dates of the pay period based on the calendar on page two.
3. Enter the dates of the pay period beneath the days of the week.
4. Fill out timesheet daily.
5. Please note that weekend time should only be entered if a 6-day workweek has been approved or if you are traveling on those days.
6. At close of business the last day worked in a pay period, sign the timesheet, have it approved by you supervisor, and fax to the home office.

Monthly Timesheet

Employee Name: _____ Title _____ Employer _____ Month: _____ Year: _____

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Total Hours
Billable Time																																
Work hours, in-country																																0
Holidays (describe below)																																0
Annual Leave																																0
Sick Leave																																0
Admin Leave																																0
Other (describe below)																																
Subtotal, Billable Time	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0
Unbillable Time																																
Leave without Pay																																
Other (describe below)																																
Subtotal, Unbillable Time																																
GRAND TOTAL	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

NOTES: _____

Employee Signature

Tamkeen Supervisor Signature

ANNEX A

Travel Advance Request Form

NAME OF PROJECT

TRAVEL ADVANCE REQUEST

From: _____ Date: _____

Purpose of Travel: _____

Destination: _____

Departure Date: _____ Return Date: _____

	<u># of days</u>	<u>Daily Rate</u>	<u>Total</u>
Lodging	_____	_____	_____
M&IE	_____	_____	_____
Total			_____

Amount Requested: _____ % of _____ = _____

(_____) in letters

Requested By: _____ Date: _____

Approved By: _____ Date: _____

Received By: _____ Date: _____

Important Note: The person receiving the above amount is responsible for bringing back the proper receipt or documentation to the accountant in order to expense the total cash disbursed.

VEHICLE MILEAGE LOG FORM

VEHICLE _____

[illegible]